

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO POLITÉCNICO
DO PORTO

MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS

LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS NO SISTEMA BANCÁRIO
ANGOLANO

Trabalho de conclusão de curso de Mestrado
apresentado a Escola Superior de Tecnologia e
Gestão Politécnico do Porto, como requisito
parcial para obtenção do grau de mestre em
Gestão de Projetos

Orientador: Professor Nelson Duarte

Autor: Manuel Pedro Mateus

Felgueiras, 2017

Dedicatória

Dedico este trabalho à memória do meu pai e a minha irmã que sempre me incentivaram e me motivaram a seguir meus sonhos.

Agradecimentos

Agradeço a minha família, em especial a minha irmã, filhos e esposa, e a todos que diretamente e indiretamente me inspiraram a realizar este trabalho.

Ao professor Dr. Nelson Duarte, sob sua orientação desenvolvi este trabalho de forma serena e segura.

Aos meus colegas do Banco do Comercio e Industria (BCI), que gentilmente colaboraram para a recolha de dados para a pesquisa, muitos, inclusive, trazendo suas contribuições pessoais, sob a forma de material sobre o tema.

Resumo

O estilo de liderança em gestão de projetos, apesar de ser um tema muito explorado, é pouco estudado quando associado à área de Tecnologia da Informação no sistema bancário angolano. No presente trabalho, procura-se a identificação das práticas de liderança no setor bancário angolano. Neste cenário, a gestão de projetos é essencial para a eficiência das organizações, e saber gerir o fator humano nos projetos é elemento determinante para promover o melhor desempenho dos liderados e consequentemente o sucesso do projeto. O presente estudo foi estruturado de forma a compreender as características que devem ser inerentes a um líder de projetos de Tecnologia de Informação e de que forma estes podem influenciar a equipa e o projeto.

Para a elaboração deste estudo, foi adotada uma metodologia de natureza qualitativa de estudo de caso e de incidência descritiva e interpretativa, cuja unidade de análise é composta por três instituições bancárias do mercado financeiro angolano.

Os principais resultados permitiram a identificação da existência de um estilo de liderança flexível, suportado pela clareza, persuasão e competências de comunicação identificadas nos gestores de projeto. Os mesmos gestores apresentam como principais características a capacidade de alocar recursos, construir equipas, e inculcar disciplina, uma vez que apresentam uma visão holística dos projetos e das organizações.

Como principais práticas desenvolvidas pelos gestores de projeto, foi possível identificar uma visão partilhada, o reconhecimento e valorização dos contributos dos membros das equipas, a capacitação para a ação, e a capacidade de motivação das equipas.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Projetos, Tecnologia de Informação, Sistema bancário angolano

Abstract

The leadership style in project management, despite being an explored topic, is still missing some research when associated to the area of Information Technology in the Angolan banking system. In the present work we seek to identify leadership practices in the Angolan banking system. In this scenario, project management is essential for organizational efficiency. Knowing how to manage the human factor in projects is a key element in promoting a better performance of those who are led and consequently to the project success. Having as goal the identification of the leadership practices adopted in Information Technology Project Management in Angolan banks, the present research was structured in order to understand the characteristics that should be inherent to an Information Technology project leader and how these can influence the team and the project. For this research was adopted a qualitative methodology (case study) and descriptive and interpretative incidence, whose unit of analysis is composed of three banking institutions of the Angolan financial market.

The main results allowed the identification of the existence of a flexible leadership style, supported by the clarity, persuasion and communication skills identified in the project managers. The main characteristics of the same managers are the ability to allocate resources, build teams, and instill discipline, since they present a holistic view of projects and organizations.

As main practices developed by the project managers, it was possible to identify a shared vision, the recognition and valorization of the contributions of the team members, the training for the action, and the capacity of motivation of the teams.

Key words: Leadership, Project Management, Information Technology, Angolan banking system

INDICE

Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1 Introdução	5
2.2 A Gestão de Projetos	6
2.2.1 Projetos	6
2.2.2 Gestão de Projetos: O Conceito	8
2.2.3 Ciclo de Vida e Fases dos Projetos	11
2.2.4 A Gestão de Projetos de Tecnologias de Informação.....	13
2.2.5 Projetos: A Gestão, o Gestor e as Equipas	16
2.3 Liderança: Algumas Propostas de Definição	19
2.3.1 A Importância da Liderança em Gestão de Projetos	22
2.3.2 Os Estilos de Liderança em Gestão de Projetos	23
2.4. As teorias sobre lideranças aplicadas à Gestão de Projetos	26
2.4.1 A Teoria Contingencial e Situacional	26
2.4.2 A Teoria da Liderança Transformacional	29
2.4.3 Teoria da Liderança Transacional.....	32
2.4.4. Relação entre Líder e o Gestor de Projetos.....	33
2.4.5. O Gestor de Projetos de TI no Setor Bancário	38
3. Metodologia	41
3.1. Contextualização e Objetivos da Investigação	41
3.2. Aspetos Metodológicos	45
3.3. Entrevistas	47
4. Análise e Discussão dos Resultados	50
4.1. A Gestão de Projetos no Setor Bancário Angolano	50
4.1.1 Estudo de Caso	50
4.1.2 Resultado e Análise das Entrevistas	51
4.1.3. Liderança de Equipas de Projetos	56
4.2. Discussão dos Dados Obtidos.....	62
5. Conclusão e Investigação Futura	70
Referências Bibliográficas	74

Lista de Abreviaturas e Siglas

GP – Gestão de Projetos

PMI – Project Management Institute

PMBOK® – Project Management Body of Knowledge

PMO - Project Management Office

TI – Tecnologias de Informação

Introdução

Num ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações necessitam de se manter cada vez mais ágeis e organizadas. As instituições bancárias não estão alheias a este facto, pois, os líderes de projetos nestas instituições devem ter as suas funções, bem como o seu comportamento dentro das premissas de uma liderança considerada ideal. A maneira como a liderança do projeto será conduzida pode afetar positiva ou negativamente o sucesso do projeto.

O aumento no número de organizações com estrutura, princípios e técnicas implementadas de Gestão de Projetos (GP) tem-se expandido rapidamente em muitas organizações de todo o mundo, o que implica a necessidade de uma liderança eficaz (Kosmasa & Vlachosa, 2012).

De acordo com Lucchesi (2011) é essencial que os líderes conheçam da melhor forma e em profundidade os fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância da influência das atitudes, das percepções e da abrangência dos valores para que possam obter êxitos nos projetos realizados.

Patah & Carvalho (2016) defendem que além de aperfeiçoamento contínuo e de ser um generalista nos projetos sob sua responsabilidade, o gestor de projetos deve possuir características como: liderança, flexibilidade, dinamismo, carisma, motivação e negociação. Além disso, Andrade & Alencar (2016) acrescentam que o gestor de projetos deve ter empenho na direção do projeto, reconhecer e lidar com o ambiente de projeto marcado pelas restrições temporais e ter ousadia e dedicação em inovar na forma do trabalho técnico de gestão do projeto.

No setor bancário angolano, tendo em conta os riscos a que este setor está exposto e a determinação de fatores de ponderação de risco para o património das instituições, cada vez mais, é necessário a presença de gestores de projetos qualificados. Neste setor verifica-se um investimento significativo em Tecnologias de Informação (TI) especialmente para dar suporte aos seus projetos estratégicos, e para promover a diversidade e competitividade (KPMG, 2016). Este é também um setor com constantes exigências para o desenvolvimento e atualização tecnológica como, por exemplo, em projetos de segurança de transações interbancárias, infraestrutura, e aplicativos eletrónicos como o Mobile e o Internet Banking.

O presente estudo que aborda as questões da liderança no setor bancário, em particular na gestão dos seus projetos tem relevância por se tratar de um assunto com impacto no resultado dos projetos e das estratégias de negócio, como será apresentado mais adiante. Numa pesquisa inicial não foram identificados estudos desta natureza relativos ao setor bancário angolano.

Tal facto, em conjunto com um interesse pela área, motivou a preparação deste trabalho com o propósito de conhecer o comportamento dos líderes, aplicado à GP no setor bancário angolano, num período em que se vive um processo de modernização, deste setor.

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar as práticas de liderança na GP de TI no setor bancário angolano, onde pretendemos compreender as características que devem ser inerentes a um líder de projetos de TI e de que forma podem influenciar a equipa de projeto. Além do objetivo geral existem ainda os seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar os estilos de liderança que os gestores de projetos da área de TI nos bancos comerciais de Angola utilizam no seu dia-a-dia;
- (2) Identificar os principais fatores que influenciam o modelo de liderança durante a implementação dos projetos.
- (3) Elencar características de liderança essenciais ao gestor para o sucesso dos projetos nos bancos comerciais de Angola.

O desenvolvimento deste estudo justifica-se, uma vez que a área de liderança em GP é um tema que tem despertado algum interesse no meio académico, a exemplo do que se pode observar na pluralidade de trabalhos existentes cuja importância permanece incontestável, bem como a sua atratividade e relevância como tema de estudo para a comunidade académica (Gonçalves, 2011; Russo, Ruiz, & Cunha, 2005)

A relevância do presente estudo é também suportada por Vieira (2011) que defende, que à medida que as organizações passaram a requerer a presença de líderes de TI que não possuíssem apenas competências técnicas, mas que agregassem competências de gestão, tem-se tornado fundamental compreender as funções essenciais do gestor de projetos de TI.

Fleury & Fleury (2001) definem o conceito de competência como: um saber agir responsável e reconhecido, implicando em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização, e valor social ao indivíduo. Segundo estes autores, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, envolvendo descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos. No âmbito da reformulação estratégica do setor bancário angolano, observa-se a preocupação das instituições bancárias em procurar a melhoria das relações com os clientes, funcionários, fornecedores, comunidade e meio ambiente. A integração dos colaboradores neste ambiente de mudança é essencial para a sua participação efetiva no processo de melhoria das organizações. Neste contexto, a liderança assume um papel extremamente importante, pois cabe-lhe transmitir os princípios e valores que regem a organização e facilitar a adaptação dos novos colaboradores (Gruber, 2001).

Dickel (2007) argumenta que apesar da diversidade existente sobre teorias e estilos de liderança, ainda é rara, a aplicação dessas teorias em situações que levem em conta a realidade do dia-a-dia dos grupos de trabalho das organizações e as circunstâncias ambientais nas quais se encontram os líderes. Como já foi referido, o presente trabalho pretende identificar o comportamento e estilos de liderança presentes nos projetos das instituições bancárias angolanas. Com base na revisão da literatura e nas diversas teorias dos autores estudados foi elaborado um modelo de entrevista dirigida aos responsáveis das áreas de TI no setor bancário em Angola. Esta entrevista foi realizada junto de colaboradores destas instituições com funções de GP (ainda que de modo informal). A principal contribuição reside na apresentação dos itens desejáveis que um gestor de projetos como líder deve ter. Para tal, serão discutidas as características de um líder e os seus estilos de liderança que conduzam os liderados ao comprometimento com os resultados desejados nos projetos.

No que respeita à organização deste trabalho, após a introdução e justificação do estudo proposto, segue-se a revisão da literatura abordando questões sobre GP e liderança, focando na GP. Neste capítulo, faz-se uma breve discussão teórica de conceitos de GP e de liderança, os temas base desta investigação. No final procura-

se explorar o caso particular desta temática no setor bancário. De seguida aborda-se a metodologia utilizada no estudo e a caracterização do caso.

No capítulo seguinte apresentam-se os resultados das entrevistas com reflexões síntese dos dados recolhidos, terminando com as conclusões sobre o trabalho, e sugestões de investigações futura.

2. Revisão da Literatura

2.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se o estado da arte em GP com foco nas questões de liderança. Inicialmente apresenta-se uma definição de **projetos** com base nos estudos desenvolvidos por diversos autores.

Em seguida, é desenvolvido o conceito de **GP**, onde são mencionadas algumas áreas de conhecimento envolvidas e são feitas considerações sobre GP de TI, uma vez que este tipo de projetos será o foco da presente investigação.

Na literatura encontramos várias definições de projetos, mas, independente da fonte de referência utilizada, algumas características mencionadas ajudam a determinar o que é um projeto. Todos os projetos possuem objetivos que justifiquem a sua existência e que sirvam de norte para os trabalhos que serão desenvolvidos.

O surgimento do estudo sistematizado da GP deve-se à necessidade de alcançar esses objetivos de modo eficiente e eficaz. Esta característica desafiadora face à velocidade das mudanças no meio organizacional que se faz sentir num ritmo cada vez mais rápido, remete à necessidade de competências comportamentais e de gestão por parte dos gestores de projetos, e pode ser o fator determinante para uma gestão bem-sucedida (Bergamini, 1994).

A liderança está em evidência e vem privilegiando o lado intelectual das pessoas,. De acordo com Goulart (2011) uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipa, instiga jogos de poder e pode levar a organização ao precipício. Na realidade é na gestão onde reside o ponto mais crítico da liderança. Contudo, existe assim, um grande investimento em formação de líderes dando-lhes o conhecimento necessário para desempenharem as suas tarefas com sucesso. Esta perspectiva, como veremos de seguida, está na linha das mais recentes teorias sobre liderança, tanto no contexto das organizações como especificamente na GP. É importante considerar que no contexto das organizações em geral, quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam o seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização (Chiavenato 2005).

De acordo com Santos (2012), o gestor de projetos passou a ser visto, como um profissional que deve apresentar também um conjunto de competências sociais e comportamentais para ser bem-sucedido. Portanto, a figura do gestor de projetos segundo Gonçalves (2015) pode assumir uma relevância estratégica, na medida em que as organizações utilizem projetos inovadores como elementos de execução das suas estratégias.

2.2 A Gestão de Projetos

2.2.1 Projetos

Antes de iniciar a discussão sobre o conceito de projetos, começamos por efetuar uma breve resenha histórica da sua origem. Projetos existem desde os primórdios da civilização e remontam ao surgimento do “*Homo sapiens*”, porém, como a finalidade é o entendimento, tomam-se como exemplos alguns feitos da humanidade em épocas das quais se tem registros (Torreão, 2007).

Verzuh (2000) refere que as pirâmides (2780 a.C.) e os aquedutos da antiguidade certamente necessitaram de coordenação e planejamento de um gestor de projetos. O autor complementa que durante a supervisão da construção da Basílica de São Pedro em Roma, Michelangelo provavelmente debateu-se com todos os tipos de tormentos de um gestor de projeto - especificações incompletas, mão-de-obra e verbas insuficientes, e um cliente muito influente. Entretanto, na última metade do século XIX, um crescente aumento na complexidade dos novos negócios em escala mundial originou o surgimento dos princípios da GP (Torreão, 2007).

A GP como disciplina, foi desenvolvida em vários sentidos, destacando-se a engenharia mecânica e projetos militares. Nos Estados Unidos da América, a primeira grande organização a praticar tais conceitos foi a Central Pacific Railroad 3, que começou as suas atividades por volta de 1870, com a construção do caminho-de-ferro transcontinental.

No início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915) (considerado o pai da administração científica) iniciou os seus estudos de forma detalhada sobre as sequências de trabalho aplicando o raciocínio científico para mostrar que o trabalho pode ser analisado e melhorado focando nas partes elementares e desenvolveu a sua teoria nas atividades encontradas na indústria de aço. No entanto, foi Henry

Gantt (1861-1919) quem estudou detalhadamente a ordem de operações no trabalho. Os seus estudos de GP foram aplicados na construção de navios durante a II Guerra Mundial. Henry Gantt conhecido como o pai de técnicas de planeamento e do controlo construiu diagramas de barras, de forma detalhada sobre a ordem das tarefas, controlando a duração das tarefas e o custo. Os diagramas de Gantt provaram ser uma ferramenta de determinação do progresso de projetos como a técnica de programa, a avaliação e revisão/método do caminho critico (PERT/CPM), a WBS (work breakdown structure) ou EAP (estrutura analítica do projeto). Portanto, foi por volta dos anos 50 que a GP foi formalizada como ciência. Durante esse período, a GP cresceu mais por necessidade do que por vontade. Hoje as organizações recolhem o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos, à medida que elas se expandem em múltiplas linhas de produto (Maximiano, 2010).

Atualmente, as organizações compreendem e retiram muito mais proveito da GP. Antes, era utilizada apenas para determinar o cronograma de um projeto sendo o mesmo gerido com um *software* disponível na rede. Hoje, essa visão restrita mudou completamente, e a GP é reconhecida como uma necessidade para a sobrevivência. Nesse sentido, cada vez mais os projetos tendem a crescer de importância e quanto mais alinhados estiverem às estratégias de negócio das organizações, certamente mais vantagens estas obterão no seu processo competitivo. (King, 1993).

Atualmente a GP está presente em todas as áreas, desde um projeto de construção civil até um projeto de criação de um novo produto, especialmente na área de TI (Vieira, 2011).

Antes de abordarmos o tema da GP, é relevante compreender a própria definição de projeto, uma área importante da gestão e que está diretamente relacionada com as questões deste trabalho de investigação. A palavra projeto pode causar algumas confusões, já que pode ser interpretada de diferentes formas, dependendo da área de conhecimento. Contribuindo para esta diversidade de interpretações, o conceito de projeto foi definido por vários autores cada um apresentando uma abordagem diferente.

De acordo com Aboobakar (2013) e Góes (2010) projeto, consiste num empreendimento único e não repetitivo com o objetivo de gerar algo, podendo ser um produto final específico ou serviço, com início e fim bem definidos que deve ser

criado num prazo, dentro de um dado orçamento e de acordo com uma certa especificação.

Segundo Cleland (2007), projetos são os elementos executivos de mudanças nas organizações que permitem às organizações sobreviver e crescer. Nestas definições, os projetos possuem características importantes, nomeadamente: executados e geridos por pessoas, apresentam custos, prazos e qualidade.

O Project Management Institute (PMI, 2013) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e exclusivo. O processo de GP nas organizações requer aprimoramento de administração de dez áreas de conhecimento (PMI, 2013). Estas áreas referem-se à integração dos diversos elementos importantes de um projeto, alguns essenciais, outros facilitadores, tais como: integração, âmbito, prazos, custos, recursos humanos, aquisições, qualidade, riscos, comunicação e os stakeholders. Uma vez apresentados os principais conceitos e definições de projeto, facilmente se compreende que estes, para o alcance de resultados mais eficientes, necessitam de uma gestão, que se espera profissional. Nesse sentido, no ponto seguinte apresentamos algumas considerações sobre a GP.

2.2.2 Gestão de Projetos: O Conceito

Neste ponto, após uma breve constatação sobre o conceito de projeto, de modo a enquadrar o tema desta dissertação torna-se relevante explorar a literatura no que diz respeito à origem e conceito de GP. As primeiras referências à GP enquanto ciência (ou campo de atuação profissional) ocorre desde os primórdios da civilização. A construção das Pirâmides do Egito (2780 a.C.), são um exemplo disso, foi um grande projeto. A construção do caminho-de-ferro transcontinental, as Grandes Muralhas da China, construída com a pretensão de defesa de diferentes reinos, e outras construções e organizações começaram a visionar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos que supostamente seriam liderados por alguém (gestor de projeto), com capacidade de juntar pessoas num grupo e assegurando a integração e comunicação de fluxos de trabalho através de diferentes departamentos, são exemplos de grandes projetos consideráveis da antiguidade que mudaram a história da humanidade.

Atualmente, a GP tem vindo a manifestar-se como um importante instrumento que permite às organizações enfrentar novos desafios (Aboobakar, 2013). O autor refere ainda que a GP surge como uma área específica da gestão, uma vez que, requer estruturas organizacionais adequadas, modelos especiais de autoridade e responsabilidade, e técnicas específicas de planeamento e controlo. Consiste num grupo de medidas ou iniciativas temporárias, que vão contribuir para o desenvolvimento de um produto ou serviço. A GP aplica técnicas e metodologias para alcançar um conjunto de objetivos estabelecidos por uma equipa. Contudo, o contexto começou também a receber atenção por parte da GP.

Segundo Torreão (2007), na última metade do século XIX, houve um aumento na complexidade dos novos negócios em escala mundial, o que implicou o surgimento dos princípios da GP. O autor refere que a evolução económica e principalmente a Revolução Industrial alterou profundamente a estrutura económica do mundo e iniciou-se assim uma cadeia de transformações que tornou cada vez mais exigente a tarefa da gestão nas organizações.

Onofre (2013) realça que no auge da corrida espacial e das necessidades da NASA, um grupo de profissionais de GP se reuniu para discutir a aplicação das melhores práticas e Jim Snyder fundou o Project Management Institute – PMI (EUA), atualmente a maior instituição dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos e desenvolvedor do livro *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)* contendo os standards e as diretrizes da prática de GP, as quais são amplamente usadas na profissão. Com isso, formas modernas de gerir os projetos começam a surgir, todos partilhando de uma estrutura de suporte comum. O PMBOK® fundado nos Estados Unidos pelo PMI é publicado pela primeira vez em 1987, sendo considerado líder mundial reconhecido com um *standard* internacional *IEEE Std 1490-2003* que proporciona os fundamentos da GP (Matos, 2012).

Esta publicação apresenta, na sua última edição (2017) processos de trabalho, cada um com um conjunto de técnicas e ferramentas, para serem usadas ao longo das fases de um projeto com o propósito de racionalizar e normatizar a GP. É do resultado da formalização de práticas de coordenação dos esforços de projetos que surge o sucesso ao longo da história (Buzzetto, 2008).

O PMBOK® é uma referência que reúne as melhores práticas de GP, e que com esse propósito atualiza a sua edição de 4 em 4 anos. Sendo uma aplicação de conhecimento, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. Atendendo à importância relacionada com a GP, o gestor de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto. É importante entender que ele é o integrador dos objetivos funcionais do projeto.

Nesse sentido, o PMI (2013) define a GP como: a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos para cumprir os requisitos do projeto. É realizada através da aplicação adequada e integração dos 47 processos de GP agrupados, logicamente que são classificados em cinco grupos de processos. Estes cinco grupos de processos são:

- Início,
- Planeamento,
- Execução,
- Monitorização e controlo e
- Encerramento.

Atualmente verifica-se que organizações dos mais diversos setores procuram cada vez mais promover os seus níveis de competitividade, uma vez que o ambiente dos negócios é bastante competitivo e está em constante mudança. Assim, as organizações necessitam de responder aos requisitos de inovação, qualidade, preço, e em prazos cada vez menores. As organizações identificam a necessidade de gerir projetos como forma de obtenção de sucesso operacional (Buzzetto, 2008).

Quando se inicia um projeto existem inúmeras ameaças que se terão de enfrentar. Muitas delas serão circunstanciais, tais como imprevistos, que podem originar um aumento no custo e no tempo do projeto. Será necessário, ainda na fase inicial, considerar estes possíveis imprevistos para que, no caso de sucederem, o seu impacto possa ser minimizado. Desta forma, surge associada à GP o conceito de gestão de risco, que vai sofrendo alterações ao longo do ciclo de vida do projeto. Este conceito (ciclo de vida) assume-se também relevante uma que pretende identificar as fases pela qual um projeto passa e que por sua vez requer diferentes tipos de abordagem no que respeita à gestão das equipas.

2.2.3 Ciclo de Vida e Fases dos Projetos

O ciclo de vida do projeto é composto pelas fases pelas quais o projeto passará, desde o seu início, até o seu término. O PMI (2013) realça que é necessário que a equipa de GP entenda o contexto do projeto de modo a que possa definir as fases do ciclo de vida, assim como os processos, as ferramentas e técnicas adequadas ao projeto.

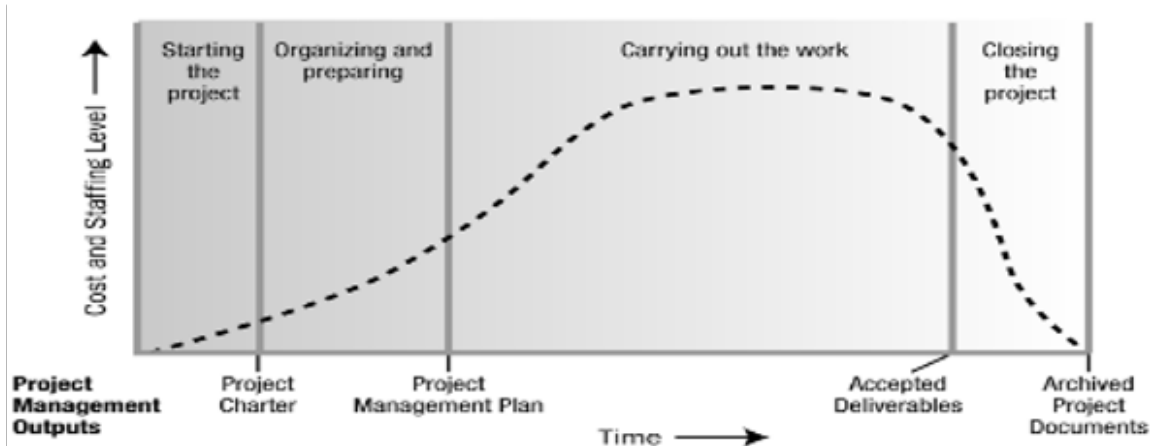
O carácter único de cada projeto torna imprescindível dividir cada projeto em fases, como forma de geri-las e associar, de forma adequada, os processos operacionais e recursos necessários em cada fase. A definição do ciclo de vida do projeto é clara quando menciona as fases pelas quais um projeto passa (Figura 1).

Além das fases tal como apresentadas na definição proposta pelo PMBOK®, os projetos têm um início e um fim. Isto leva-nos a identificar um ciclo de vida para os projetos: eles iniciam com poucos esforços na sua estruturação; esses esforços crescem à medida que as ideias são amadurecidas e as ações passam a ser mais efetivas, diminuindo à medida que os objetivos do projeto começam a ser atingidos. Entre o início e o fim do projeto ele sofre todo um desenvolvimento, uma estruturação, uma implementação e, finalmente, uma conclusão (Ávila, 2001).

Os ciclos do projeto variam conforme a indústria ou tipo de projeto, além de poderem incorporar particularidades de cada organização (PMI, 2013). De acordo com Aboobakar (2013), projetos grandes e complexos podem requerer níveis adicionais de controlo. Nestes casos para que sejam atingidos os objetivos pode ser útil uma divisão formal do projeto em fases distintas.

A Figura 1 demonstra as fases comuns a qualquer projeto, juntamente com a ideia de sequencialidade, que pode ser válida apenas para facilitar o entendimento.

Figura 1 - Ciclo de vida e fases dos projetos



Fonte: PMI, (2013)

O ciclo de vida, de um projeto inicia-se quando há um reconhecimento formal dos objetivos do projeto. É por meio da obtenção desses objetivos, que se dá a sua finalização.

Diferentes tipos de projetos possuem diferentes fases, logo ajustam-se a modelos distintos de ciclo de vida. Mesmo considerando produtos idênticos ou similares, os ciclos de vida podem ser diferentes dependendo do âmbito de cada um, podendo ou não retirar ou incluir novas etapas ou processos (Pinto & Maximiano, 2002).

A estrutura de fases permite que o projeto seja dividido em partes para facilitar a gestão, o planeamento e o controlo. O número de fases, a necessidade das mesmas e o grau de controlo aplicado, depende do tamanho, grau de complexidade e impacto potencial do projeto (PMI, 2013).

O PMI (2013) realça que dentro do contexto da estrutura genérica do ciclo de vida, um gestor de projetos pode determinar a necessidade de maior ou menor controlo sobre certas entregas, ou que certas entregas devam ser concluídas antes do fecho do âmbito do projeto.

A complexidade inerente a todos os projetos implica que a concretização dos seus objetivos não se possa realizar pelo mero facto de estes estarem bem identificados ou de ter sido nomeado um gestor de projeto que reúna as qualidades necessárias. Para chegar ao resultado desejado é necessário seguir uma trajetória,

frequentemente longa, que se decompõe numa série de fases que devem ser adequadamente previstas.

Assim, dependendo da dimensão dos projetos, dentro de cada etapa do ciclo de vida podemos ter uma fase do projeto, cuja sua conclusão é marcada pela entrega de um ou mais *deliverables* (entregáveis ou entregas).

Segundo o PMI (2013) a padronização dos projetos varia de organização para organização. Algumas têm políticas estabelecidas para todos os projetos, enquanto outras permitem que a equipa do projeto escolha e adapte a abordagem mais apropriada para o seu projeto específico. É importante lembrar que a definição das fases do ciclo de vida de um projeto está diretamente ligada ao resultado do projeto.

Independentemente da cultura adotada por cada organização, existe um elemento fundamental que é transversal: as ferramentas de TI (software e as suas extensões como base de dados) que a GP tem disponíveis de modo a proporcionar mais eficiência e eficácia aos profissionais desta área.

Do exposto acima, pode-se resumir que não há um modelo de ciclo de vida que atenda às necessidades gerais de todos os projetos. A definição do ciclo de vida do projeto permite aos gestores o controlo sobre recursos e sobre os trabalhos a realizar, possibilitando, também a análise de aspetos estratégicos e táticos relevantes.

2.2.4 A Gestão de Projetos de Tecnologias de Informação

As TI são cada vez mais relevantes para execução dos negócios e criação de valores nas organizações e fazem parte de componentes importantes em produtos, serviços e processos organizacionais (Assis, 2011). As TI também envolvem aspetos humanos, administrativos e organizacionais. No caso da GP de serviços as TI apresentam resultados positivos, não somente para o sucesso do projeto, como também para que a operação com o cliente seja iniciada e mantida com credibilidade e realidade.

Segundo Dinsmore & Cavalieri (2011) os projetos de TI foram particularmente impactados pela evolução galopante nos últimos anos em função da sua complexidade e exigência em termos de cronograma. A rápida evolução e importância da GP de TI deveu-se ao facto das organizações estarem cada vez mais

dependentes da TI para atingir os seus objetivos corporativos e responder às suas necessidades de negócio. Essa crescente dependência leva a uma procura por alta qualidade nos serviços de TI, condizente com essas necessidades. A gestão de serviços de TI traz para as organizações a economia, a confiabilidade, a flexibilidade e a consistência dos processos (Santos, 2012).

Nos últimos anos, grande parte das organizações têm despertado para a importância de gerir os seus projetos de maneira mais eficiente e, como consequência, as mesmas observam sensíveis melhorias no seu desempenho.

Além do retorno financeiro que é devido quando o projeto é executado de forma bem-sucedida outro elemento também importante é a reputação (endógena e exógena). Desta forma, a equipa do projeto deve ser composta por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas, visando a conclusão do projeto.

De acordo com o PMI (2013) os processos de gestão de recursos humanos incluem a definição de estrutura organizacional, baseada na resposta às necessidades de projetos, incluindo a identificação das funções e definindo autoridades e responsabilidades. Também não é menos importante o processo de desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas para aperfeiçoar o desempenho do projeto.

As incertezas sobre a seleção de projetos a serem implementados tem aumentado, pois, o desenvolvimento tecnológico alargou novas alternativas de aplicação em TI, que antigamente se restringia apenas às aplicações mais estruturais e menos complexas (Laurindo, 2008).

As decisões sobre quais projetos de TI que devem ser implementados são, determinantes no desempenho das organizações e são capazes não só de mudar o posicionamento estratégico das mesmas como também modificar a estrutura de competência do setor como um todo. Em muitos projetos, a capacidade da equipa em influenciar outras organizações, assim como a política dessas mesmas organizações desempenham um papel fundamental na negociação dos recursos.

Os projetos de TI nas organizações, numa perspetiva mais estratégica, diferenciam-se de maneira significativa dos outros tipos de projetos, uma vez que as organizações procuram uma gestão de TI representada por profissionais que, além de competências técnicas, reúnam também competências estratégicas, com visão

sistémica dos processos organizacionais, além de habilidades dos inter-relacionamentos pessoais, contrapondo-se ainda mais ao perfil técnico, caracterizados de alta complexidade e por altas probabilidades de falha (Vieira, 2011).

Segundo Maximiano (2010), gerir projetos de TI requer características genéricas inerentes à GP, associadas a requisitos específicos à área de informática. O autor sintetiza o perfil e as responsabilidades do gestor de projetos de TI da seguinte forma:

- (1) Liderança: capacidade de direcionar e alinhar o pessoal, motivar e ajudar a equipa e atuar através do poder de decisão e da influência que detém no sentido de solucionar problemas e minimizar barreiras do projeto;
- (2) Comunicação: facilidade de escrever e falar, saber ouvir e atuar como facilitador e integrador do grupo de envolvidos no projeto;
- (3) Negociação: capacidade de deliberar com outros envolvidos e responsáveis a fim de chegar a um acordo;
- (4) Resolução de Problemas: combinação entre definição do problema e tomada de decisão. É indispensável encontrar uma solução rápida e viável, para que o mesmo não envolva os demais colaboradores e se criem grupos de defesa. A fim de escolher o método mais apropriado (ou uma combinação de métodos) para um determinado problema, é necessário analisá-lo em várias dimensões-chaves;
- (5) Coordenação e integração das atividades através de áreas multidisciplinares e multifuncionais; O desenvolvimento de novos produtos é um dos processos organizacionais de maior nível de complexidade e exige uma maior cooperação entre as funções;
- (6) Gestão de conflitos: O gestor deve minimizar o conflito no decorrer do projeto, atuando muitas vezes como um facilitador;
- (7) Conhecimento do negócio do projeto: ter domínio do negócio a ser implementado no projeto em questão;
- (8) Conhecimento técnico mínimo das ferramentas utilizadas no desenvolvimento de *software*. São aquelas atuantes no sentido de controlar e

monitorar custos, tempo, estado dos processos e utilização/produtividade dos recursos do projeto.

Segundo Gottschalk (1999) a forma da atuação dos gestores de TI em atividades mais estratégicas ou operacionais varia significativamente conforme a organização e depende da abordagem organizacional quanto às necessidades tecnológicas.

Guedes (2011) em relação ao sucesso dos projetos de TI aponta como uma das possíveis origens do insucesso a incapacidade de avaliar adequadamente o risco individual dos projetos ou mesmo consolidar essa análise no nível do portfólio de projetos.

Por sua vez, Rodriguez-Repiso, Setchib, & Salmeron. (2007) identificam algumas dificuldades tipicamente encontradas pelos gestores na prática da GP de TI nomeadamente:

- projetos geralmente mal definidos e, em alguns casos, poucas lições podem ser aprendidas com experiências passadas;
- pressões do mercado que exigem entregas no menor tempo possível, mesmo que o resultado seja uma menor qualidade do produto.

Portanto, mesmo com riscos associados, os projetos de TI são essenciais para as organizações nos dias de hoje. Com as ferramentas corretas, será possível minimizar riscos e planejar todo o projeto, e tal deve acontecer porque a evolução assim o exige. Outra tendência não menos importante está relacionada com a crescente subcontratação nos projetos de TI no setor bancário, o que leva a sugerir alargar para futuros trabalhos, discussões no meio académico e profissional em relação a este fenómeno e seu impacto na GP.

Projetos na área das TI são essenciais às organizações, principalmente num momento em que o mundo se encontra numa nova revolução industrial que é a Indústria 4.0, onde as organizações começam a transformar-se em unidades ciber-físicas de produção.

2.2.5 Projetos: A Gestão, o Gestor e as Equipas

O objetivo da gestão da organização é afetar e gerir os recursos (humanos, materiais e financeiros), promover melhorias, criar um ambiente colaborativo que permita a execução do projeto e consequentemente, a conquista de resultados

(Franco, 2001). Segundo Valeriano (1998) quando os membros da equipa detêm conhecimentos técnicos, são qualificados, criativos e adequados às fases do projeto, a implementação e o desempenho do projeto adequa-se mais facilmente aos objetivos da organização.

Nesta lógica do pensamento, o PMI (2013), definiu a equipa de GP como um subconjunto da equipa de projeto e é responsável pelas atividades de gestão. Especificamente, os projetos ocorrem dentro das organizações, e estas têm as suas estratégias, políticas e estruturas organizacionais, nesse sentido é necessário que os projetos se adaptem à organização. Como tal, a estrutura organizacional, é um facto a ter em conta, já que pode afetar de forma significativa a disponibilidade de recursos e influenciar de forma determinante o modo de gerir os projetos. A natureza das atividades que são realizadas pelas organizações, os seus objetivos, história e cultura determinará a estrutura organizativa adequada. Com isso, o gestor de projeto deve ser capaz de reconhecer essa estrutura e saber qual será a situação do projeto em cada caso.

Embora não seja comum falar-se de funções e responsabilidades atribuídas, o PMBOK® realça que, os membros da equipa devem estar envolvidos em grande parte do planeamento e da tomada de decisões do projeto. Como tal, a formação da equipa é um fator importante no início do projeto (Ávila, 2001).

É importante formar uma equipa com competências diversificadas e com experiência nas áreas de atuação do projeto. O envolvimento dos membros da equipa, começa desde o início do processo de planeamento e fortalece o compromisso com o projeto. O tipo e o número de membros da equipa do projeto muitas vezes varia à medida que o projeto se desenvolve.

Neste caso, o gestor deve reunir com cada um dos intervenientes e esclarecer os objetivos do projeto e a razão da sua escolha para avaliar o seu grau de interesse e pedir o seu compromisso. Os envolvidos no projeto são os “*stakeholders*”. A equipa do projeto habitualmente é composta por quatro categorias de “*stakeholders*” que se envolvem desde o início do projeto designadamente: O patrocinador (“*sponsor*”), o gestor de projeto, os gestores funcionais e os especialistas.

Em projetos menores, as responsabilidades podem ser partilhadas por toda a equipa ou geridas exclusivamente pelo gestor de projeto, um profissional com conhecimento

técnico e com capacidade de liderança entre os técnicos. O *sponsor* é o patrocinador do projeto. Trabalha com a equipa e geralmente cabe-lhe, por exemplo, ajuizar os conflitos que não puderam ser solucionados pelos gestores (do projeto e funcionais) e influenciar as partes interessadas da organização promotora e executora para beneficiar o projeto.

Segundo o PMI (2013) gerir e liderar a equipa do projeto inclui, mas não se limita a influenciar a equipa do projeto. A equipa deve estar ciente, assumir o compromisso e garantir que todos os membros da equipa tenham comportamento ético. O gestor é a pessoa responsável pela realização dos objetivos. Identifica as necessidades; estabelece os objetivos; balanceia as questões que conflituam a qualidade, âmbito, tempo e custo; e adapta as especificações, os planos e a abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Os gestores de projeto precisam de gerir as expectativas de todas as partes interessadas, para isso, o gestor deve compreender de que forma o projeto afeta as pessoas e de que maneira as pessoas afetam o projeto. Tal relação pode exigir uma análise de aspetos económicos, demográficos, educacionais, éticos, étnicos e religiosos das pessoas envolvidas. O gestor de projeto também deve examinar a cultura organizacional e determinar se é reconhecido como alguém com responsabilidade e autoridade para gerir o projeto (PMI, 2013).

Em resumo, pode-se concluir que, o projeto é uma estrutura complexa de relações pessoais onde se inserem interesses diversos, em alguns casos contraditórios, por parte dos diferentes *stakeholders*. No entanto, todos são necessários e têm algo a dar ao projeto, mas conseguir que a sua contribuição seja positiva, convergente e subordinada é uma tarefa de grande dificuldade (Aboobakar, 2013).

Para tal, a comunicação clara e aberta com os liderados envolvidos nas tarefas é importante. Os gestores de projeto passam mais tempo a comunicar para manter todos em sintonia, usando fundamentalmente e-mails, reuniões e conversas, para que tudo corra bem. Nesse sentido, o gestor de projeto é um articulador de esforços, que deve interagir de modo formal com diversas pessoas de diferentes setores dentro e fora da organização. Como tal, é necessário entender o perfil e o estilo de liderança de um gestor em determinada situação ou etapa do projeto, pois ele tem de saber dirigir o projeto e as pessoas que fazem parte dele. Um elemento que se

apresenta como importante é o conhecimento das bases teóricas distintas para a liderança.

2.3 Liderança: Algumas Propostas de Definição

Antes de explorar o conceito de Liderança em GP faremos uma breve revisão da contextualização da liderança.

De acordo com Hersey & Blanchard (2007) na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para responder aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas das pessoas.

Com o passar do tempo, a investigação e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz (Souza, Chaves, & Assis 2012).

As mudanças que se operam nas sociedades, mercados e tecnologias, têm forçado as instituições a esclarecer os seus valores, a desenvolver estratégias e aprender novas maneiras de gerir. Os líderes têm assim tarefas árduas em mobilizar as pessoas nas suas organizações para fazer o trabalho de adaptação. Este pensamento mostra como as pessoas podem levar a abdicar de toda consciência em proveito da obediência às ordens provenientes de uma autoridade claramente reconhecida como autoridade.

Segundo Barracho (2012) o simples facto de se acreditar que se tem poder e que se exerce um certo controlo sobre uma dada situação (ou pessoas), aumenta o controlo real sobre a mesma. Assim, tal como se aceita a existência de uma enorme diferença entre chefia e liderança, convém também sublinhar que a existência de um líder numa organização ou grupo estruturado em funções, depende da existência do grupo, assumindo aquele uma posição coerente. A liderança na sua conceção mais simples, refere-se a um ato de condução de pessoas com os mais diferentes pontos de vistas de ordem prática, técnico-científica e sociocultural.

Souza et al., (2012) conceitua liderança como a ação de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipa que gera resultados. Para tal, é necessária

a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para o alcance dos objetivos da equipa e da organização.

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo rumo ao alcance dos objetivos, destacando que, nem todos os líderes são gestores, nem todos os gestores são líderes. E ressalta que as organizações precisam de liderança forte para serem eficazes. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de gestores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerir as operações do dia-a-dia.

Segundo Santiago (2007) liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros do grupo. A ênfase do líder é definir e fazer cumprir as tarefas e, com propósito de alcançar os objetivos organizacionais de forma racional.

Lacombe & Heilborn (2009) definem liderança como forma de conduzir um grupo de pessoas influenciando os seus comportamentos e ações, para atingir os objetivos e metas de interesse comum deste grupo, de acordo com a visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípio. No mesmo sentido, Benevides (2010) liderança é o comportamento de um indivíduo quando está orientando às atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.

Bergamini (1994) entende que a definição de liderança pode ser mais abrangente pois, o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o cumprimento dos objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Uma das definições mais usuais acerca do conceito de liderança advém do projeto *Global Leadership and Organizational Effectiveness* onde a liderança é definida como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (Goís, 2011).

Considerando as diferentes abordagens ao conceito de liderança, Luthans (2010) defende que não são os conceitos específicos de liderança que devem ser tomados em consideração mas a sua interpretação em termos de enquadramento teórico e específico para perceber que a liderança se faz. Devido ao papel fundamental que os líderes apresentam na eficácia do grupo e da organização, a liderança tornou-se um tema importante para os administradores.

Segundo Chiavenato (1983) todas as organizações necessitam de uma liderança abrangente a todos os departamentos, sendo também essencial nas funções de gestão. Todo o gestor deve conhecer a motivação humana, e saber como conduzir as pessoas que lidera.

Bergamini (1994) é mais específico em relação ao conceito de liderança, evidenciando dois aspetos fundamentais:

- Liderança como um aspeto de grupo onde os traços de um determinado indivíduo acabam por colocá-lo em evidência, isto é, não se fala de líder/liderança de um indivíduo isoladamente.
- Liderança como influência, baseado na capacidade de um indivíduo de obter seguidores para aquilo que ele pretende.

Apesar de existirem tantos conceitos de liderança quanto o número de investigadores que tentaram defini-la, a maioria depende da orientação teórica considerada. Existem várias formas de entender a liderança, mas a mais simples parte do pressuposto que é a arte de persuadir pessoas ou de as influenciar em prol dos objetivos previamente estabelecidos ou não.

Gonçalves & Mota (2011) salientam que a liderança independentemente de ser um fator de influência tem sido definida em termos grupal, personalidade, respeito, comportamentos específicos, persuasão, poder, conquista de metas, interação, diferenciação, o início da estrutura, e combinações destes. Liderar exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois, a organização deve ser comparada a um ser, uma vez que é composta por colaboradores com diferentes características, desejos, sonhos, sentimentos e anseios e personalidades únicas.

A liderança assim entendida vai além da aceção restrita de direção e motivação dos subordinados. As diferentes visões apresentadas sobre liderança confirmam que a ação de liderar requer a realização de objetivos com e por meio de pessoas. Os

objetivos somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipa, portanto requer a cooperação e mobilização das pessoas.

Com o objetivo de compreendermos o desenvolvimento da liderança no âmbito da GP (tema central deste trabalho) é necessário abordar um novo capítulo, onde se apresentam as ligações entre ambos os conceitos: liderança e GP, atendendo que a função da tarefa a ser realizada exige do gestor de projeto dedicação ou habilidade para lidar com as pessoas para o cumprimento dos objetivos.

2.3.1 A Importância da Liderança em Gestão de Projetos

No quotidiano das organizações, além de pensarem em recursos e aspetos técnicos, os gestores de projetos devem refletir sobre o relacionamento com os seus liderados. Daí que, a liderança na GP seja essencial para o êxito de uma iniciativa numa organização focada nos propósitos do negócio. No caso do setor bancário, quando se inicia um projeto de melhoria de um produto ou serviço, a liderança na GP é fundamental para conscientizar a equipa. Para isso, deveriam possuir certas características de personalidade que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança (Costa, 2011).

É através da liderança que o gestor de projeto tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos da equipa, procurando o aprimoramento da prática profissional e principalmente o alcance do sucesso nos negócios da organização. Quando um projeto é bem-sucedido e consegue alcançar os objetivos propostos na sua criação, normalmente o gestor é considerado o grande responsável por este desfecho e merecedor dos louros da conquista (Kerzner, 2006; Santos, 2012).

No contexto de GP, o gestor de projeto executa um conjunto de ações de natureza diversa. Considerando o conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas ao gestor de projeto, a liderança é uma ferramenta essencial para a prática profissional. Soto (2002) realça que o exercício da liderança implica conhecer e transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudança constante.

Sbragia, Maximiano, & Kruglianskas (1986) realçam que nas situações de projeto, muito embora o poder formal seja importante (e possa estar refletido em aspetos como autorizar promoções e aumentos de salários) os gestores de projeto

normalmente requerem mais poder que permitam assegurar que todos seguem os processos e procedimentos estabelecidos.

Sob este ponto de vista, os autores defendem que o uso exclusivo de poder pelo gestor de projeto pode levar a conflitos, resultando mais em queixas do que em comprometimentos. Portanto, o líder de projetos deve desempenhar uma gestão inovadora, procurando meios que possibilitem a melhoria da qualidade do serviço, maior satisfação para a equipa liderada, bem como o alcance dos objetivos organizacionais.

O gestor de projetos tem a função de liderar a equipa e de fazer com que todos entendam e cumpram os requisitos. O comportamento dos liderados implica que o líder adote estilos de liderança focados no trabalho e nas relações entre os seus liderados. Nesse sentido, é necessário que os gestores de projetos, atentem para a necessidade de desenvolver excelentes estilos de liderança.

2.3.2 Os Estilos de Liderança em Gestão de Projetos

No que diz respeito aos estilos de liderança, é importante começar por realçar que ao longo do tempo foram desenvolvidas teorias sobre o processo de liderança nas organizações e sobre as relações entre o líder e liderados.

Segundo Acioly (2007) estas podem ser classificadas em:

- teoria das relações humanas dos traços de personalidade (comportamentais),
- teorias sobre os estilos de liderança,
- teorias situacionais ou contingenciais de liderança e
- teorias neocarismáticas.

Num estudo sobre estilos de liderança Zulch (2014) frisa que o estilo de liderança resulta da personalidade do líder, da maturidade dos liderados e das necessidades do ambiente.

Banov (2013) realça que o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados. Embora existam inúmeros estudos nesta área, ainda existe a oportunidade de explorar a relação entre um estilo de liderança e os resultados obtidos pelos seus liderados. É interessante entender que um líder eficaz será capaz de adaptar um estilo ou combinação de estilos de liderança de acordo com as circunstâncias. O

estilo de liderança será diferente de líder para líder e de projeto para projeto, mas a comunicação com as pessoas continua a ser uma parte intrínseca da liderança (Kerzner, 2006).

Segundo Gonçalves & Mota (2011) Os gestores têm responsabilidades de liderança. Muitas vezes são selecionados (ou não) em função do seu estilo de liderança. De acordo com os mesmos autores, os gestores/líderes com maior facilidade para adaptar seu estilo de liderança apresentam um impacto positivo sobre a qualidade e produtividade das organizações. Contudo, o líder deve ter o correto discernimento de saber quanto de suporte deve ser dado ao liderado, em função do seu nível de maturidade e da tarefa a ser realizada. O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenação do envolvimento de toda equipa nas sugestões, bem como, na definição de objetivos e metas.

Segundo Andrade & Alencar (2016) e Goulart (2011) os estudos realizados por Kurt Lewin, Ronald Lippett e outros autores em 1939, onde realizaram diversas experiências que analisavam o processo de decisão na liderança, em particular na sua componente de tomada de decisão, apresenta conclusões continuam válidas até hoje. Uma dessas conclusões refere-se às características dos estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, e que são:

- Autocrático;
- Democrático ou participativa;
- Laissez-faire.

Os três estilos acima referidos mostram uma conduta dos líderes no ambiente organizacional interno e nas relações de trabalho em geral, e que nos dias atuais têm grande aceitação nos meios organizacionais.

No estilo autocrático de liderança, a característica marcante é a centralização de todas as ações do grupo ou equipa de trabalho. O líder autocrático toma as decisões por conta própria e define o que precisa ser realizado, como e quando deve ser realizado, cabendo a seus liderados apenas cumprir as suas decisões (Vergara, 2003).

No estilo democrático, a principal característica é a descentralização do poder, sendo as decisões do líder tomadas com a participação do grupo ou equipa de trabalho. O

líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. Esse líder aprecia o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões e incentiva essa participação.

Segundo Goulart (2011) o líder oferece feedback constante ao grupo ou equipa de trabalho de modo que estes estejam sempre bem informados sobre o andamento dos processos a que estão ligados e se sintam mais responsáveis pelo sucesso do trabalho, sem se descartar da sua responsabilidade pelas atividades e pelo sucesso na procura dos objetivos e metas da organização. Especificamente, o líder incentiva os membros a determinar metas e procedimentos, e estimula a auto-realização (Goulart, 2011).

Por fim, no estilo laissez-faire, o líder praticamente não atua como tal, pois transfere a sua responsabilidade para os liderados chegando mesmo a conferir-lhes os poderes de decisão. Segundo Boonyachai (2011) este estilo de liderança permite ao grupo desenvolver as suas próprias decisões, uma vez que a divisão de tarefas e os critérios para a execução ficam a cargo do grupo, por vezes, sem a participação do líder. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, o líder não se envolve com as emoções e sentimentos do grupo, deixando-os com pouca direção. Este é considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determina funções e resolve conflitos. O líder nesse caso não interfere nas decisões de trabalho do grupo deixando para estes a decisão de o que, como e quando realizar as tarefas.

Vergara (2003) ressalta que um bom líder tem habilidade de mudar a cada situação quando necessário, e é preciso ter variedade de comportamentos para se adaptar e adequar a cada situação. Independentemente a forma de liderança que o líder desenvolva, ele deve envolver os liderados e conduzi-los ao cumprimento da tarefa que lhe foi atribuída.

Fiorelli (2014) alerta a necessidade contínua da preparação dos líderes para orientar, preparar e coordenar as atividades de seus liderados, facto que pode influenciar de forma decisiva nas relações interpessoais internas da organização, nos resultados organizacionais e na motivação dos colaboradores.

De acordo com o PMI (2013) cada organização possui uma cultura e um estilo exclusivo, que se refletem em diversos fatores dentro da organização, como normas,

crenças, expectativas e valores compartilhados, políticas e procedimentos, visão das relações de autoridade, ética do trabalho e horas de trabalho. Essas culturas e estilos organizacionais possuem influência direta no projeto.

Em relação aos estilos de liderança a serem adotados Gonçalves (2015), salienta que na prática o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser desenvolvida, a situação e as pessoas, pois ele tanto determina o cumprimento de ordens, como sugere aos liderados a realização atividades. Tem ainda a capacidade de consultar a equipa antes de tomar alguma decisão. O desafio está, portanto, em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas. Partindo de tais abordagens, acredita-se que a postura e as atitudes negativas dos líderes podem causar as mais adversas reações nos liderados, não sendo diferente na GP. A forma negativa de atuação afeta, significativamente, as estratégias organizacionais ou do projeto, diminuindo a eficiência e a eficácia da equipa e, por conseguinte, o andamento de um projeto.

2.4. As teorias sobre lideranças aplicadas à Gestão de Projetos

Com a evolução das pesquisas sobre liderança na visão da organização e da mudança de perspectivas dos processos das relações humanas como reflexo das ciências sociais, foi reconhecido que o foco principal da liderança se centrava na figura do líder e nas suas características pessoais, procurando as diferenças de atributos entre líderes e liderados (Chiavenato, 2005).

As teorias da liderança apresentam as principais circunstâncias que levam um indivíduo a se tornar num líder. Ao longo dos tempos surgiram diversas teorias com o objetivo de entender melhor como funciona essa dinâmica. Outros estudos sobre liderança enfatizam que a liderança é mais complexa do que isolar traços de personalidade ou comportamentos. São as denominadas teorias contingenciais ou situacionais de liderança. De seguida apresenta-se uma breve revisão destas teorias.

2.4.1 A Teoria Contingencial e Situacional

A Teoria (ou Modelo) Situacional de Hersey e Blanchard, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard e publicada na obra de ambos “Management of Organization”, é uma teoria situacional de liderança que se baseia na ideia de que o

estilo de liderança mais eficaz varia consoante o nível de maturidade do indivíduo ou grupo e consoante as características da situação específica (Robbins, 2002).

A observação e a investigação a respeito da liderança deixaram claro que apenas determinadas características de personalidade, certos tipos de estilos de liderança ou alguns motivos comportamentais não eram suficientes para promover por si mesmos, a tão desejada eficácia do processo de liderança. Além do líder e do grupo, a situação também começou a receber atenção. Desta forma, vários estudos que compõem a teoria situacional defendem que a liderança é intensamente afetada pelo ambiente organizacional em que atuam os líderes e pelas características das pessoas que estão subordinadas à liderança (Bergamini, 1994; Kouzes & Posner, 2015).

Na perspetiva do estilo de liderança situacional, entende-se que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada ocasião requer um estilo de liderança diferente para alcançar o desempenho satisfatório da equipa, atingindo a eficácia no trabalho (Vieira, 2011).

Hersey & Blanchard (2007) clarificam a existência de quatro estilos de liderança que se adequam a quatro fases de maturidade dos subordinados. À medida que os colaboradores atingem o nível de maturidade, o líder deve responder com uma redução de controlo sobre as pessoas e as tarefas. A variação do comportamento dos liderados também requer mudanças por parte do líder. Isto é, o líder oferece a quantidade de apoio socio-emocional (comportamento de relacionamento) em função do nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho da tarefa, função ou objetivo específico.

Antonio & Galvão (2007) descrevem o comportamento de tarefa como a forma como o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando, onde e como fazer. Isto significa estabelecer objetivos e definir os papéis da equipa. Todavia, é uma abordagem que em termos de entendimento e aplicação é bastante conhecida, e o processo de atribuição de estilos é mais objetivo em função da maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada.

O autor salienta ainda que a maturidade dos liderados é entendida, no caso, como a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir o seu próprio comportamento, a sua vontade de realizar e a sua experiência relacionada

com o trabalho. Assinalando um aspeto particular nesta relação, compreende-se que a teoria da liderança situacional incorpora o carácter positivista, ao tentar prosseguir com aplicações práticas na questão da liderança, desenvolvendo quatro estilos adequados, determinar, persuadir, partilhar e delegar, em função do diagnóstico da maturidade do liderado, (Hersey & Blanchard, 2007).

Na liderança situacional, o líder que sabe influenciar, motivar e conquistar a sua equipa tem os liderados como seguidores. Assim, a liderança situacional poderá oferecer contribuições válidas no exercício da liderança em GP. A eficácia da prática da liderança vai depender da habilidade do gestor de projeto em adaptar o seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos liderados.

O ambiente de projeto é propenso às tensões de prazo, custo e qualidade e, considerando tais aspetos, o PMI (2013) aborda os principais elementos subjacentes à literatura de GP, revelando que um projeto deve ter um início, o cumprimento dos prazos definidos, e dos custos estimados e deve representar um trabalho não rotineiro.

Durante muito tempo, o sucesso dos projetos, foi definido como o alcance dos objetivos no prazo, custos e especificações técnicas pré-estabelecidos. Ou melhor é o grau com que cada objetivo e expectativa é conhecido, podendo incluir técnica, finanças, aspetos sociais e profissionais. Não esquecendo ainda que, o sucesso dos projetos está diretamente relacionado com a capacidade da organização para favorecer um ambiente para os projetos (Sousa, 2000).

Kerzner (2006) vai mais além ao explicar que o sucesso era medido em termos técnicos, ou seja, o produto era avaliado como adequado ou não. À medida que as organizações foram entendendo a necessidade da GP e a dinamização com maior eficiência dos seus planos estratégicos para dar resposta às necessidades do mercado, fez com que os projetos fossem concluídos dentro dos prazos requeridos, em consonância com orçamento aprovado e objetivos dos clientes. Daí, a qualidade do produto passou a ser definida pelo cliente e não pelo fornecedor.

Rabechini (2002) defende que para atingir o sucesso em projetos é preciso balancear as expectativas dos stakeholders em função dos recursos disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência na GP. Com isso, é importante perceber que o sucesso dos projetos está diretamente relacionado

com a capacidade da organização no estabelecimento de um ambiente propício aos projetos. A esse respeito, Muller & Turner (2010) num estudo sobre o sucesso do projeto através do estilo de liderança, defendem que as competências da liderança desenvolvidas pelos gestores estavam correlacionadas com o sucesso do projeto quanto a custo, prazo e tempo, e que diferentes estilos de liderança seriam adequados a diferentes tipos de projetos. Esta conclusão demonstra a validade da teoria situacional na GP.

Quando se fala em líder, fala-se também em liderados e tarefas. São três elementos chave no processo de liderança. Em função da tarefa a ser realizada, do seu grau de complexidade, importância e tempo, a pessoa ou grupo responsável deverá apresentar um comportamento ou maturidade específica. Para isso, o papel do líder é de fundamental importância no que se refere à manutenção de um nível de maturidade ou passagem para outro. A flexibilidade da adaptação é importante na área de GP, o que obriga a uma maior dedicação do gestor, ou habilidade para lidar com as pessoas na realização das tarefas. Além das suas habilidades pessoais alguns autores reconhecem que as habilidades necessárias a um gestor de projeto estão muito mais relacionadas com aspectos de liderança e integração do que à especialização técnica, uma vez que ele é o dinamizador do projeto (Prado, 2000; Pinto & Maximiano, 2002; Kerzner, 2006; Costa, 2011).

A teoria situacional apresenta-se hoje como um instrumento que auxilia o gestor de projeto a verificar o nível de maturidade dos seus liderados definindo assim uma forma adequada do seu comportamento. Atendendo à personalidade que cada líder possui, este e outros estudos mostram que não há estilo de liderança que melhor se adequa a profissionais e gestores de projeto, por tratar de aspectos comportamentais das pessoas. Outra maneira de identificar estilos de liderança foi teorizado por Bass (1985) citado por Judge & Piccolo (2004) onde na sua pesquisa realça que no universo corporativo, existem duas formas mais comuns: a liderança transformacional e a liderança transacional que a seguir passamos a desenvolver.

2.4.2 A Teoria da Liderança Transformacional

A liderança transformacional surge então, como um estilo de liderança influenciado pela personalidade do líder. É caracterizada por traços como autoconfiança e autodeterminação (Barracho, 2012).

Implícito nesse pensamento está a visão de que a liderança transformacional deve ser construída sobre a base da liderança transacional onde implica uma relação de troca entre líderes e seguidores. Vários autores descrevem a liderança transformacional como uma relação baseada na confiança, que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito coletivo. É a capacidade de visionar determinada situação futura e de descrevê-la aos outros, e apontam para elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização (Strapasson & Medeiros, 2009; Marquis & Huston, 2010; Kouzes & Posner, 2015).

Nessa ótica, a liderança transformacional é relevante em função da importância atribuída, uma vez que promove a autoeficácia da equipa, a qualidade da assistência e considera os objetivos da organização.

A liderança transformacional ocorre em contextos de colaboração entre líderes e liderados. Ocorre quando as pessoas se envolvem umas com as outras, de modo a que os líderes e liderados provoquem uns nos outros níveis altos de motivação e moralização. Segundo Strapasson & Medeiros (2009) o líder dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos definidos. Rosa (2010) defende que os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. São indivíduos com capacidade e vontade de dar, mostrando preocupação para com os outros. São “otimistas”. A influência dos líderes neste tipo de liderança, tem por objetivo mudar a forma de ser dos liderados, enfatizando as oportunidades e os desafios que os meios lhes coloca (Avolio & Gardner, 2005).

Bass (2008) explica que os líderes motivam os seus liderados a fazer mais do que originalmente pretendiam ou julgavam ser possível, estimulam os seus esforços para serem inovadores e criativos. Procuram inspirar confiança, dando soluções para problemas e incentivam os liderados a procurarem uma nova visão das situações conhecidas.

Conforme Rosa (2010) a liderança transformacional é construída sob uma base da liderança transacional; e ela produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Neste âmbito é compreensível o conceito defendido por Gois (2011) de que a liderança transformacional difere da liderança transacional na medida que esta

última estimula os colaboradores em benefício próprio, o poder do líder é alicerçado na autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pelas regras e pela tradição.

A liderança transformacional é, pois, um modelo que produz um nível de esforço e de desempenho que pode ser eficaz em situações distintas. Uma vez que os estilos de liderança transformacional e transacional produzem nos liderados níveis de esforço e de desempenho diferentes é importante entender a abordagem destes tipos de liderança na sua relação com a GP.

Limsila (2008) procurando entender a influência da Teoria Transformacional na GP, estudou a relação entre o estilo de liderança do gestor de projetos e o comprometimento organizacional dos subordinados com os estilos de liderança e desempenho do trabalho dos subordinados em projetos. Neste estudo concluiu que o estilo de liderança transformacional tem uma conexão positiva com o desempenho do trabalho e responsabilidade organizacional dos subordinados. Um grande contributo da liderança transformacional à GP está relacionado também com a intervenção psicológica, na promoção e desenvolvimento de estilos de liderança orientados para contextos específicos do projeto.

O líder transformacional compreende a importância do seu papel como agente de mudanças organizacionais e sociais. Por isso, não foge das suas responsabilidades e procura oferecer aos liderados conhecimentos e experiências profissionais e pessoais, instruindo e fazendo com que todos sejam pessoas e colaboradores melhores (Limsila, 2008).

De acordo com Avolio & Gardner (2005) os líderes transformacionais ao revelarem e suscitarem confiança nos seus liderados promovem a iniciativa e a pró-atividade. As competências diversificadas em cada liderado, consideração individual e o estímulo intelectual são impulsos que promovem a diversidade organizacional. A liderança transformacional reduz o *stress* entre os subordinados, criando um sentimento de identidade e de suporte.

Face à abordagem do autor subentende-se que, a liderança transformacional pode ser compreendida como a liderança no sentido de se conseguir maiores níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores.

Pelo facto de o estudo das teorias de liderança ser um processo complexo que depende do contexto onde se insere, foram descritos em síntese aspetos interessantes para este trabalho, não pretendemos com este estudo generalizar as teorias de liderança existentes, mas sim, dar um contributo de conhecimento enquadrando-as na GP.

Perante as teorias elencadas no presente capítulo, importa frisar que teorias de liderança têm uma associação positiva com o desempenho do trabalho e comprometimento organizacional dos subordinados. Os gestores de projetos podem ajustar os seus comportamentos de liderança promovendo o desempenho profissional e aumentando os resultados..

Considerando a necessidade do reconhecimento dos desejos e satisfação dos liderados, vemos a necessidade de explorar na secção seguinte a teoria ligada ao entendimento dos enfoques comportamentais/motivacionais dos envolvidos na equipa de projetos, alicerçadas na liderança transacional.

2.4.3 Teoria da Liderança Transacional

O termo transacional pressupõe uma troca económica que leva ao comprometimento mútuo e é a base da confiança na relação entre líder e liderados (Rosa, 2010).

O pensamento desta teoria centra-se fundamentalmente no processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa (Rosa, 2010).

Bass (2008) considera que a liderança transacional assenta na relação de troca entre o líder e os liderados para responder aos seus interesses. Logo, pressupõe que o processo transacional assenta na clarificação do que é necessário fazer para a obtenção da recompensa. Segundo Judge & Piccolo (2004) a liderança transacional resulta em equipas que procuram atingir os objetivos do projeto tendo em vista uma recompensa pelo seu trabalho.

Maximiano (2010) realça que a liderança transacional se assemelha à gestão comum, onde os gestores procuram atingir as metas organizacionais com programas de recompensas e reconhecimento pelo trabalho bem realizado. Este tipo de liderança é um estilo em que o líder estabelece com os seguidores uma relação

de troca, uma espécie de acordo em que lhes dá o que pretendem em troca do que ele deseja, definindo e distribuindo as tarefas necessárias para a prossecução dos objetivos traçados. Esse tipo de líder não está preocupado com a motivação da sua equipa, ele apenas realça a recompensa igual ao desempenho (Cunha, 2008).

Os líderes na liderança transacional, destacam-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na satisfação dos mesmos. Os membros da equipa pouco podem fazer para melhorar a satisfação com o emprego sob este tipo de liderança. Um líder transacional pode ainda exercer a "*gestão por exceção*", onde, em vez de recompensar o trabalho melhor, pode tomar ações corretivas se os padrões exigidos não tiverem sido cumpridos (Gois, 2011).

Em GP, o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a ações disciplinares são ações apontadas nos regulamentos como procedimentos para alcançar a missão (PMI, 2013). Segundo Rosa (2010), a recompensa é vacilante se o subordinado não desempenhar o papel e as tarefas previamente indicadas. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado. Neste cenário o gestor de projetos, será meramente um avaliador. Assim, é relevante também entender melhor o papel do líder enquanto gestor de projetos, uma vez que o gestor de projetos tem como função direcionar o esforço global na procura de um alinhamento dos objetivos do projeto aos das organizações onde esses projetos são desenvolvidos.

2.4.4. Relação entre Líder e o Gestor de Projetos

O modelo de gestão de mudança organizacional exigido neste novo milénio é cada vez mais influenciado pelo líder. Uma organização de sucesso precisa de profissionais que desempenhem diferentes funções para que tudo funcione sem sobressaltos. Alguns destes papéis são facilmente definidos, enquanto outros podem ter limites. As diferenças de comportamento entre o líder e o gestor, no que toca às suas visões da realidade e do contexto das organizações e na sociedade é um dos exemplos.

A profissão de um gestor coloca-se numa ótica mais central na orgânica, normas e procedimento da organização, de maneira a adotar as melhores medidas para alcançar os objetivos propostos através dos recursos existentes; enquanto o papel do líder é mais humano. Além de serem profissionais estratégicos, apoiam-se nas suas capacidades, habilidades e nas pessoas sob seu comando, procurando alcançar com motivação e entusiasmo os objetivos traçados (Haim, 2003).

Chiavenato (2005) na prossecução de mais uma distinção entre líder e gestor salienta que ao liderar uma equipa, os líderes são as pessoas que são capazes de contagiar as pessoas através do seu carisma e criatividade para conduzi-las às mudanças necessárias, diminuindo os impactos das mudanças. Ao passo que os gestores são as pessoas que fazem com que as organizações mantenham a sua identidade, o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo.

O líder precisa de conhecer não só a organização, mas os seus liderados. O carácter e a personalidade do líder são o ponto central. Os líderes precisam de gerar eficácia nas organizações, pois é nelas que se destacam as diferenças individuais. O trabalho do líder é conduzir as pessoas e administrar as suas diferenças, logo cada individuo tem aspirações pessoais, preferências, características de personalidade e objetivos distintos. O líder é o responsável pela criação do ambiente em que as pessoas trabalham e irão procurar soluções para os problemas. Sob o ponto de vista clássico, a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações partilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”. Muitas vezes o líder percorre caminhos que ele mesmo desconhece e por isso a importância de se preparar (Chiavenato, 2005). Ainda de acordo Chiavenato (2005) ensinar o que se sabe, praticar o que se ensina e perguntar o que é ignorado faz de cada um de nós um líder de verdade. Portanto, um líder deve garantir que os liderados assumam responsabilidade pelos seus atos, construindo equipas e garantindo o desenvolvimento das suas competências técnicas para a conquista de resultados.

Segundo Passos (2008) os verdadeiros líderes possuem as seguintes características: Saber como agir e o que fazer; Ser visível aos membros da equipa e estar à frente de tudo; Colocar-se à disposição para ouvir; debater e recolher informações junto dos membros da equipa para a tomada de decisões; Ser capaz de encontrar as

melhores habilidades dos membros da equipa; Ser justo e paciente; Trabalhar com afinco para desempenhar bem o papel de líder.

A partir do pensamento de Warren Bennis, e com base no trabalho de Bennis, (1996) sobre a diferença entre gestores e líderes, como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele, apresenta-se em seguida os atributos principais que caracterizam cada um destes papéis. Esta pretensão visa ajudar a compreender por que algumas pessoas se saem bem quando lhes é dado o papel de líder, enquanto outras têm mais sucesso quando são solicitadas a desempenhar o papel de gestor.

Tabela 1- A diferença entre líderes e gestores

Gestor	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	Um Original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza pessoas
Depende de controlo	Inspira confiança
Tem uma visão de curto prazo	Perspetiva de futuro
Pergunta como e quanto	Pergunta o quê e por quê
Vive com os olhos voltados para o possível	Vive com os olhos no horizonte
Imita	Inventa
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o bom soldado clássico	É comandante
Faz as coisas bem	Faz a coisa certa

Fonte: (Bennis, 1996)

A gestão dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerem e guiam a equipa do projeto (Roldão, 2013). A equipa do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto.

O PMI (2013) realça que uma equipa de alto desempenho pode ser alcançada usando comunicações abertas e eficazes, desenvolvendo a confiança entre os membros da equipa, administrando conflitos de forma construtiva e estimulando soluções de problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa. O gestor de projetos é um profissional integralmente responsável pelo empreendimento que

gere, mas independentemente das competências sobre processos, deve igualmente ter competência de gestão de pessoas.

O PMI (2013) identifica a responsabilidade do gestor de projeto com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos e o profissional responsável pela entrega final do produto ou serviço resultante do projeto conforme as expectativas acordadas (principalmente as restrições), satisfazendo o cliente final, *sponsor* e equipas. Para exercer o seu papel como gestor de projeto, o profissional deverá habituar-se a ter uma orientação mais para as pessoas do que para as tarefas.

Maximiano (2010) descreve que os princípios de liderança para líderes de projetos são:

- Conhecer a si mesmo e procurar a autoestima;
- Ser tecnicamente competente;
- Procurar assumir responsabilidade por suas ações;
- Tomar decisões seguras e oportunas;
- Servir de exemplo;
- Conhecer os membros da equipa e zelar pelo bem-estar deles;
- Manter os membros da equipa informados;
- Desenvolver o sentido de responsabilidade entre os membros da equipa;
- Capacitar as equipas;
- Assegurar que as pessoas estão aptas a realizarem as suas tarefas;
- Aceitar somente as tarefas que estejam dentro da capacidade da equipa.

Entende-se que o gestor de projetos não se torna um bom profissional apenas pelas suas capacidades técnicas na sua área de aplicação, facto comum em diversas organizações.

A motivação é um fator chave na preparação de futuros líderes e uma habilidade que é comum a gestores e líderes. Sem motivação, não pode haver líderes ou gestores. O gestor de projeto deve promover e despertar as motivações de sua equipa (Santos, 2012).

Kerzner (2006) afirma ainda que além de gerir conflitos, o gestor ainda desenvolve o papel motivacional da sua equipa, e talvez essa seja a tarefa mais difícil entre as

atividades do líder, pois pessoas diferentes sentem necessidades distintas, e suprir necessidades individuais não é nada fácil, pois a organização tem políticas padronizadas, que procuram responder à maior proporção de colaboradores.

Este contexto permitiu salientar que por um lado cada vez mais são formadas equipas para trabalharem em projetos e por outro os membros da equipa têm de trabalhar em conjunto para assegurar o sucesso do projeto.

Segundo Miguel (2009) o gestor de projeto deve aplicar o seu conhecimento de GP, a todos os projetos, nomeadamente: coordenar e integrar atividades, ao longo de linhas funcionais múltiplas, a sua ação deve ser pedagógica no sentido de fomentar o uso das boas práticas de GP juntos dos Stakeholders. Colocar em prática esses princípios é um exercício diário e exige do profissional dedicação, sacrifício e visão. Só assim é que certamente se alcançarão os objetivos e resultará no sucesso do projeto e da organização.

Schelp (2005) acrescenta que o gestor de projeto deverá sacrificar o gosto pelos detalhes técnicos em benefícios da dedicação às relações humanas, abdicar de execução pessoal das tarefas em favor da delegação. Na posição de gestor de projeto deve estar preparado para o desempenho de um papel bastante amplo. Deste modo, os benefícios advindos das boas práticas de GP abrangem diversos níveis da organização, membros das suas equipas e clientes em geral.

Segundo Goncalves (2015) à medida que aumenta a maturidade da equipa é necessário que o gestor se preocupe menos com a coordenação e controlo do grupo. O gestor de projetos é reconhecido como um gestor de um grande número de diferentes interfaces, com um relacionamento bastante dinâmico entre si. E para lidar com estas interfaces e com a responsabilidade inerente do cargo, espera-se que o gestor de projetos seja flexível para mudar de estratégia e rápido para reorganizá-la.

Finalmente, depois de explorados os aspetos que dizem respeito ao papel do líder e gestor com foco em GP são apresentadas as principais características do gestor de projetos no ambiente bancário que podem facilitar ou comprometer a eficácia da liderança.

2.4.5. O Gestor de Projetos de TI no Setor Bancário

As organizações recorrem às TI para atingir metas e objetivos de negócio, eficiência e eficácia organizacional, inovação e vantagem competitiva (Siqueira, 2012).

De acordo com o PMI (2013) os projetos são frequentemente usados como meio para viabilizar a execução das estratégias organizacionais. Os gestores funcionais das instituições bancárias, dentro das estratégias de negócio, garantem a alocação de recursos de TI apenas aos projetos alinhados aos objetivos específicos.

De acordo com Pereira & Rabechini (2014) a utilização e gestão da informação faz parte do *core business* ou melhor núcleo de negócio do ramo bancário e está presente em três pilares:

- a) tecnologia, que é continuamente desenvolvida em conjunto com os fornecedores;
- b) a informação, que devido à evolução da tecnologia é cada vez mais precisa, rápida e com qualidade; e
- c) comunicação da informação, que no advento da internet passa a ficar cada vez mais facilitada.

Além desses aspectos e de acordo com Pereira & Rabechini (2014) a finalidade básica das TI é obter as informações certas para as pessoas certas, no momento certo. É transformar de forma eficiente os dados em informações ou conhecimento, o que tem levado as organizações a reforçarem cada vez mais a sua relevância como ferramenta para a gestão dos seus planos estratégicos de negócios,

Bittencourt (2010) indica que as características do profissional de TI baseiam-se em três aspectos e que são estes que fazem do profissional de TI uma das peças fundamentais de qualquer organização: Técnica, Gestão de pessoas e Gestão de negócios

Marshall, Byrd, Gardiner, & Rainer (2002) indicam que para ser bem-sucedido no trabalho o indivíduo deve procurar principalmente o desenvolvimento de competências em TI. Para os autores, essa necessidade é resultante do avanço tecnológico e consequentemente da identificação de elementos exigida para o trabalhador nesse ambiente. No setor bancário especificamente, há ênfase em competências para a gestão de mudanças e gestão de riscos advindos da

necessidade de segurança e regulamentação, bem como em competências para a gestão de conflitos. Ao gestor de projetos, principalmente aqueles que atuam em TI do setor bancário, têm sido requerido perfil de liderança, gestão e atitude para motivar e inspirar os outros, promovendo ações positivas e criando um senso de cooperação entre os membros da equipa e partes interessadas (Pereira & Rabechini, 2014). Em Angola por exemplo, o setor bancário tem vindo a investir em TI para o desenvolvimento e atualização tecnológica com vista a dar suporte aos seus projetos estratégicos, para atingir os resultados esperados. Segundo Minguês (2008) o Banco Nacional de Angola (BNA) trabalha num plano de adequação do sistema financeiro às normas recomendadas pelos acordos de Basileia I, II e Basileia III, assinados respetivamente em 1988, 2004 e 2010 com exigências para o controlo de capitais e de risco de mercado, de crédito e operacionais. Além do acordo de Basileia, projetos regulamentares também foram necessários no setor bancário, tais como: a emissão de nova regulamentação relativa ao sistema de pagamentos, governação corporativa, controlo interno e auditoria externa (entre outros), que visam o desenvolvimento regulamentar do Setor Financeiro, consequência do crescimento do mesmo nos últimos anos. O aparecimento de um mercado de capitais (realidade visível) é visto como um dos grandes desafios para os Bancos, não só ao nível das adaptações que ocorrem nas suas estruturas, mas também na adaptação e modernização dos serviços que poderão ser prestados e dos produtos que poderão ser disponibilizados pelos mesmos (KPMG, 2016).

É em resposta a estas iniciativas para regulamentação e segurança que as instituições bancárias se têm preocupado em investir em TI para dar suporte aos seus projetos estratégicos e para manter a sua vantagem competitiva. Neste setor devem designar gestores com qualificação, educação e experiência necessária para atingir os resultados esperados. Nesse contexto, é relevante as competências dos gestores de projetos de TI por se tratar justamente de uma temática com impactos nos resultados dos projetos e estratégias de negócio. Destacam-se também as competências, coragem, comprometimento e empenho para atingir o esforço necessário; pressão do tempo e dinamismo para atender o prazo requerido; e ainda visão holística, pensamento sistémico e criatividade para atuar de modo diferenciado e único em cada projeto (Rabechini & Pessôa, 2005).

Em suma o contexto teórico destaca que o perfil requerido ao gestor de projetos de TI do setor bancário tem sido principalmente: liderança, atitude para o autodesenvolvimento, gestão de mudanças, de conflitos, e de custos. Em síntese, foram apresentados os conceitos dos aspetos relevantes sobre a área de GP e liderança, em especial a liderança no contexto da GP. Nos trabalhos analisados pode-se notar que a adoção de um estilo de liderança dos gestores de projetos e o comportamento dos subordinados correlaciona-se com os resultados de liderança e do desempenho dos liderados. Como tal, o líder tem um papel crucial em auxiliar os liderados num processo de amadurecimento, para realizar as tarefas de acordo com o desejado. Também foram evidenciadas as diferenças de comportamento entre líder e gestor no que se refere às suas visões do contexto organizacional. De igual modo foi investigado o comportamento dos gestores em TI no setor bancário para verificar a necessidade do uso de um estilo de liderança, mais eficiente durante as diferentes fases do projeto.

3. Metodologia

Depois de apresentado, no capítulo anterior, o enquadramento teórico do estudo, no presente capítulo apresentam-se as opções metodológicas que suportam o processo de investigação da temática em causa, incidindo esta escolha na utilização de uma abordagem, quanto ao tipo classificado como qualitativa, quanto aos fins como descritiva e estudo de caso e quanto aos meios como pesquisa de campo e bibliográfica complementada com entrevistas de modo a permitir responder aos objetivos pré definidos (Stake, 2007).

3.1. Contextualização e Objetivos da Investigação

A génese do setor bancário angolano é da era colonial. Angola enquanto colónia de Portugal, viu nascer a sua primeira instituição financeira em 21 de Agosto de 1865. Tratava-se de uma sucursal do Banco Nacional Ultramarino, autorizado a instalar-se em Luanda, passando as notas emitidas por este Banco a constituir a moeda nacional. Estavam lançadas as bases para o início do exercício da atividade bancária em Angola. Contudo, o desenrolar deste processo foi conturbado.

O descontrolo ao nível da emissão monetária, conduziu a uma situação financeira insustentável na colónia, e para contornar esta situação, as autoridades coloniais criaram uma junta de moeda que deu início a um processo de reforma monetária, cuja primeira ação foi a constituição de um banco emissor independente, “o Banco de Angola”. A delegação do então Banco de Angola passou a funcionar, de facto, em Angola, numa tentativa de se perpetuar a presença colonial no território nacional. No entanto, esse Banco nem sempre funcionou nestes moldes. A 14 de Agosto de 1926 altura em que foi criado o Banco de Angola, a sua sede estava instalada em Lisboa para fugir das influências locais e para ser mais direta a fiscalização do Ministro das Colónias. O Banco de Angola deteve até 1957, o exclusivo comércio bancário em Angola, altura em que surgiu no mercado o Banco Comercial de Angola, que era estritamente de direito angolano (Marques, 2014).

Um ano após a independência de Angola, e através da Lei Nº 69/76 publicada no Diário da República Nº 266 – 1.^a Série de 10 de Novembro de 1976, foi criado o Banco Nacional de Angola (BNA) e aprovada a sua Lei Orgânica. Entretanto, o BNA como empresa pública de finanças e crédito, estava subordinado ao Ministério das Finanças. Em 1987, o Governo decretou um conjunto de reformas institucionais com

vista à transição para uma economia de mercado. Dentre as reformas empreendidas, foi priorizada a reforma do setor financeiro, face à sua importância na mobilização das poupanças, na distribuição de recursos e na estabilização macroeconómica.

Com base na lei das Instituições Financeiras, em 1991 iniciou-se a implementação de um sistema bancário onde o BNA passou a exercer a função de Banco Central, consagrado como autoridade monetária, agente da autoridade cambial e separado das funções comerciais. O sistema bancário nacional passou então a ser composto para além do BNA, por dois bancos comerciais angolanos constituídos sob forma de sociedades anónimas de capitais públicos – o Banco de Poupança e Crédito (BPC; ex BPA) e o Banco de Comércio e Indústria (BCI), existindo ainda um outro CAP- Caixa de Crédito Agro-Pecuária e Pescas, uma instituição com o objetivo de apoiar a expansão da capacidade produtiva dos setores agrícola e pesqueiro, proporcionando um aumento da oferta de produtos essenciais. Posteriormente, estabeleceram-se sucursais de bancos estrangeiros, nomeadamente, o Banco Totta e Açores (BTA), o Banco de Fomento Exterior (BFE) e o Banco Português do Atlântico (BPA).

No âmbito da reestruturação do sistema bancário, com a aprovação em Julho de 1997, pela Assembleia Nacional da nova lei Orgânica do Banco Nacional de Angola, lei 6/97, de 11 de Julho, e da lei Cambial- lei 5/97, de 11 de Julho, o BNA como Banco Central, passou atuar como banqueiro único do estado, tendo como funções, entre outras, ser conselheiro do estado nos domínios monetário, financeiro e cambial, colaborar na definição e execução das políticas cambiais, e velar pela estabilidade do sistema financeiro nacional (Almeida, 2011).

O sistema financeiro angolano apresenta hoje um nível de desenvolvimento e firmeza considerável sob a supervisão atenta dos reguladores, que tem introduzido mecanismos de controlo e monitorização do sistema que visam regular e proteger a atividade financeira. Hoje, o sistema é caracterizado por um forte crescimento com a entrada de mais bancos privados.

É precisamente neste contexto que é crucial responder aos desafios de fazer crescer o negócio de forma sustentável, otimizar e aperfeiçoar os processos de gestão das operações assegurando e melhorando a qualidade dos serviços através do desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua e inovação face aos

consumidores cada vez mais exigentes e mais protegidos pela Legislação. Procurando dar respostas a algumas destas exigências, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar as práticas de liderança adotadas na GP de TI pelos gestores de projetos no setor bancário angolano.

Com efeito, o interesse pelo estudo e a procura de respostas resultou da pretensão de compreender as características propícias e as que devem ser inerentes a um gestor de projetos de TI e de que maneira este pode influenciar a equipa de projeto. O contato com os responsáveis de TI nos bancos em estudo suscitou-nos, o interesse de obter respostas para aquilo que constitui as características de um líder e os seus estilos de liderança que conduz (ou não) os liderados ao comprometimento em relação aos resultados desejados nos projetos. O desdobramento do objetivo geral conduziu à definição de alguns objetivos específicos que servem de guia ao desenvolvimento desta investigação, nomeadamente: (1) identificar os estilos de liderança que os gestores de projetos da área de TI nos bancos comerciais de Angola utilizam no seu dia-a-dia; (2) identificar os principais fatores que influenciam o modelo de liderança durante a implementação dos projetos. (3) elencar características de liderança essenciais ao gestor para o sucesso dos projetos nos bancos comerciais de Angola.

O presente trabalho foi motivado pelo interesse em aprofundar conhecimentos sobre competências, trabalho em equipa, liderança e negócio, destacadas na maioria dos trabalhos dos profissionais de TI como relevantes para os gestores de projetos.

Não obstante o universo do nosso pretender ser composto pela totalidade das instituições financeiras em atividades, no setor bancário angolano (29 instituições financeiras, conforme listagem autorizadas constante no site do BNA*), a amostra limitou-se a três das Instituições onde foi possível recolher atempadamente a informação necessária para efeitos do presente estudo. O critério utilizado para a escolha dos bancos comerciais dos seus pares no sistema bancário angolano, foi a solidez financeira, o dinamismo e o sentido de inovação na adoção de um conjunto de políticas de natureza cambial e monetária de acordo com o estudo da KPMG (2016).

* <http://www.abanc.ao/sistema-financeiro/instituicoes-bancarias-autorizadas/>

Como parte integrante dos procedimentos metodológicos, foi realizado inicialmente um levantamento de informações com a finalidade de conhecer a eficiência dos bancos comerciais a operar em Angola, utilizando a base de dados disponibilizada pela edição do estudo da Banca em Análise, do ano de 2016 divulgada periodicamente pela Deloitte e KPMG[†].

Das 29 instituições financeiras bancárias a operar em Angola durante o ano de 2016, 3 são Bancos públicos, 18 são Bancos privados, 7 são filiais de Bancos estrangeiros privados e 1 banco Misto. Este setor mantém a elevada concentração dos ativos financeiros que o tem caracterizado ao longo dos últimos anos, apesar de uma ligeira tendência para diluição da mesma (KPMG, 2016).

Os bancos estudados não serão identificados pelos seus nomes no decorrer da dissertação, mas foram identificados da seguinte forma: banco 1 (B1) é de capitais públicos, o banco 2 (B2) de capitais privados e o banco 3 (B3) misto (isto de acordo com a classificação atribuída nas entrevistas).

Qualquer avaliação de uma investigação deve conter uma análise sobre o método de amostragem utilizado e sobre as possíveis fontes causadoras de tendências externas nos resultados do estudo. A análise do setor financeiro resulta da compilação da informação pública disponibilizada pelos Bancos que atuam no mercado angolano e pelo BNA.

A estrutura de ativos da banca comercial apresenta uma composição heterogénea resultante de diferentes estratégias, posicionamento no mercado e grau de maturação de cada uma das Instituições Financeiras. Como tal, os critérios para a escolha cada um dos bancos de entre os seus respetivos grupos deve-se o facto de pretender conhecer as diferentes estratégias, posicionamento no mercado e grau de maturação de cada uma das Instituições Financeiras. Durante o exercício financeiro de 2015, o B1 tornou-se o maior banco por ativos, nos depósitos o B2 mantém a liderança, mas nos aspetos dos lucros o B3 lidera o ranking (KPMG, 2016).

A análise de outros indicadores permitiria tirar mais conclusões sobre o desempenho individual dos bancos no entanto o contexto teórico desenvolvido sobre a evolução do sistema financeiro angolano, visa somente dar maior predominância à

[†] <https://www2.deloitte.com/ao/pt/pages/financial-services/articles/banca-em-Analise-2016.html>

abordagem da GP atendendo ao tema de investigação – Liderança em GP no sistema bancário angolano.

3.2. Aspetos Metodológicos

De acordo com Silva (2008) o padrão nas ciências humanas e sociais é caracterizado por ser relativista, integrador e contextual, além de valorizar a cultura e os contextos sociais e económicos.

Para o levantamento das informações e a recolha de dados iniciais para efeitos de enquadramento teórico recorreu-se a várias fontes através da pesquisa bibliográfica, utilizando consultas, artigos científicos e livros, recorrendo em particular à Web of Science e Google Scholar. A pesquisa bibliográfica tem o intuito de fundamentar as informações a recolher, dando valor científico ao estudo.

De acordo com Vergara (2003) a pesquisa bibliográfica é um estudo desenvolvido sistematicamente com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrónicas. Ou seja, trata-se de todo material acessível ao público, em geral, o qual fornece instrumentos para qualquer outro tipo de pesquisa.

Os objetivos colocados no estudo são o fio condutor do raciocínio do investigador para posteriormente se dar a escolha do método: qualitativo ou quantitativo.

Silva (1998) define o método quantitativo como o conhecimento da natureza através do método científico, que é capaz de controlar e manipular as variáveis que interferiam no objeto de estudo. Na abordagem quantitativa, o investigador interage com o objeto de estudo com neutralidade e objetividade, (os seus sentimentos e percepções não são relevantes).

O método qualitativo aprofunda a complexidade de fenómenos, factos e processos; passa pelo observável e vai além dele ao estabelecer inferências e atribuir significados ao comportamento como afirma Silva (1998).

Ainda de acordo com o mesmo autor quantificar ou qualificar é uma opção do investigador, que irá fazer uso de uma linguagem que responda ao tema e problema estudado.

Com base numa revisão da literatura sobre a utilização dos métodos e no rigor científico na relação com os sujeitos na investigação, verificou-se que o presente estudo se apresenta com características mais próximas da metodologia qualitativa,

por requerer atenção e cuidado na sua utilização de modo a responder ao problema que se propõe estudar.

Conforme Gil (2010), a aproximação ao objeto de pesquisa é necessária para a caracterização do tipo de pesquisa estudada. Yin (2005) realça que esta metodologia qualitativa possibilita conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes na investigação. Como tal o método qualitativo possui algumas formas de análise que são necessárias para o alcance do objetivo que é pretendido neste trabalho. É importante salientar que na comparação de ambos os métodos não se pretende atribuir prioridade de um sobre o outro, mas entender o possível contributo de cada um, o seu papel e adequação, trazendo, portanto, entendimentos importantes e complementares, para a melhor compreensão do fenómeno (Silva, 1998).

Dentro da pesquisa com foco qualitativo existem técnicas de investigação que permitem ao investigador uma direção específica do fenómeno estudado. As técnicas mais utilizadas conforme Yin (2005) são: O Estudo de Caso, a Pesquisa Documental e a Etnologia. O Estudo de Caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta unidade deve ser parte de um todo e ter realce, isto é, ser significativa e por isso permitir fundamentar um julgamento ou propor uma intervenção. Também orienta a reflexão para uma cena, evento ou situação, produzindo uma análise crítica que leve o investigador à tomada de decisões e/ou à proposição de ações transformadoras (Silva, 1998).

Apesar de frequentemente o Estudo de Caso ser abordado como ferramenta exploratória, Yin (2005) considera-o uma ferramenta explanatória e descritiva. Para tanto, algumas condições devem ser atendidas. A primeira e mais importante é definir o tipo de pergunta da investigação. Embora os três possam ser claramente definidos existe uma área de sobreposição entre eles. Tendo em atenção as características do estudo de caso, o tipo descritivo considera-se o mais adequado para a investigação em curso já que visa analisar uma situação em particular (bancos angolanos), e um fenómeno (práticas de liderança do gestor de projetos) dentro de seu contexto natural. Segundo Yin (2005) a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível realizar observações diretas.

O levantamento de dados baseou-se em dados primários, obtidos por meio de entrevistas individuais com gestores de projetos dos bancos estudados. Para a realização desta pesquisa, restringindo-se o campo de observação, escolheu-se um caso que representasse o contexto estudado. Consideraram-se dois requisitos: o primeiro, sobre a GP e enquadramento na estrutura funcional e o segundo, das práticas de liderança de equipas de projetos. Assim, a teoria serve como modelo para análise e comparação dos resultados e possibilita a ‘generalização empírica’. Os resultados do Estudo de Caso possibilitam proposições teóricas e não generalizações a populações, uma vez que o objetivo da pesquisa de Estudo de Caso é expandir e não generalizar teorias (Silva, 1998). É importante recordar que o objetivo deste trabalho foi identificar as práticas de liderança adotadas na GP de TI no setor bancário angolano. Para nortear o desenvolvimento deste estudo, decorrem três questões de pesquisa: (1) identificar os estilos de liderança que os gestores de projetos da área de TI nos bancos comerciais de Angola utilizam no seu dia-a-dia; (2) identificar os principais fatores que influenciam o modelo de liderança durante a implementação dos projetos, (3) elencar características de liderança essenciais ao gestor para o sucesso dos projetos nos bancos comerciais de Angola. Ao longo do estudo são introduzidas questões diretamente relacionadas com os temas, que permitem fazer uma reflexão objetiva e simples dos temas abordados. Através das questões estudadas pretende-se: transmitir mensagens essenciais de alguns pontos de melhoria necessários para boas praticas de liderança, que deverão ser reconhecidas pelos lideres como ferramentas úteis, aplicando-as a contextos específicos da relação entre líderes e liderados.

3.3. Entrevistas

A técnica utilizada para obtenção de dados foi por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com gestores de projetos dos bancos estudados.

As entrevistas foram realizadas com base num roteiro semi-estruturado que continha catorze questões abertas, que abordaram o tema (ver anexo 1), onde se apresentam as questões com os respetivos trabalhos que serviram de suporte. As respostas foram anotadas e posteriormente transcritas para Word. O objetivo das entrevistas foi a recolha de dados para análise e alertar os gestores para o impacto das suas ações. Uma das principais preocupações durante as entrevistas foi a de obter conhecimento sobre o comportamento do gestor de projeto e as suas influências ao

longo do projeto. As entrevistas foram realizadas com a concordância dos líderes de projeto, no ambiente de trabalho, ou seja, nos edifícios sede dos bancos escolhidos como amostra, onde efetivamente se encontram os líderes e as equipas de desenvolvimento de aplicativos de TI. As mesmas foram realizadas durante o mês de Setembro de 2016.. Após uma revisão ortográfica, as respostas foram registadas e transcritas em quadros, dividindo-as por assuntos para facilitar análise dos depoimentos (ver anexo 2). Após a separação das respostas por assunto, seguiu-se a leitura e análise dos dados obtidos de modo a ser possível verificar os pontos mais relevantes dos objetivos pretendidos. A análise dos dados recolhidos pelas entrevistas foi suportada pela técnica de análise de conteúdo a qual corresponde a um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Mozzato & Grzybovski, 2011). Foram seguidos os procedimentos adequados às entrevistas e identificação dos termos e dos significados inerentes aos discursos apresentados pelos diversos entrevistados. No caso concreto deste trabalho, existia já um conhecimento prévio sobre algumas dinâmicas, relações e linguagem utilizadas na organização das questões em estudo. Os aspetos referidos constituíram um elemento facilitador da compreensão das declarações, descrições e dinâmicas apresentadas em contexto de entrevista sendo sempre requerido por parte do investigador o devido distanciamento de modo a assegurar o cuidado epistemológico necessário para uma adequada análise dos dados (Stake, 2007). Guerra (2006) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. O autor realça que a análise de conteúdo pode assumir duas dimensões distintas: a descritiva, relatando o que foi dito, e, a interpretativa que decorre das interrogações do analista face ao objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teóricos-analíticos cuja articulação permite formular as regras de conclusão. Para o presente estudo considera-se o mais básico e importante a análise interpretativa. Segundo Campos (2004) a análise de conteúdo não deve ser extremamente vinculada ao texto ou à técnica num formalismo excessivo, que prejudique a criatividade e a capacidade intuitiva do investigador, por conseguinte tendem a ser valorizados à medida que são interpretados, levando-se em consideração o contexto social e histórico sob o qual foram produzidos. Recolhidas as informações, passou-se à fase de análise, visando o entendimento da

situação atual em relação às práticas de liderança em GP. Com tudo isso, obtiveram-se elementos importantes na direção da construção e de um diagnóstico, em duas dimensões: (1) A análise da estrutura de GP cujo o diagnóstico revelou que a estrutura organizacional é do tipo matricial fraca, e (2) diagnóstico das práticas de liderança dos gestores de projetos e as suas influencias na GP. Relativamente ao estudo de caso, procedeu-se ao registo descritivo dos dados, com base no enquadramento teórico realizado, a partir do qual foram retiradas ilações considerando os objetivos definidos neste estudo.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo procede-se à análise dos resultados da pesquisa realizada. Primeiro será discutido a estrutura organizacional da GP no setor bancário. Em seguida, serão tratados os dados obtidos por meio da aplicação das entrevistas de modo a dar resposta aos objetivos específicos.

4.1. A Gestão de Projetos no Setor Bancário Angolano

4.1.1 Estudo de Caso

Como já foi apresentado o caso estudado foram três bancos do sistema bancário angolano. A diversificação da economia Angolana tem sido um dos grandes objetivos nos últimos anos, com resultados já bem evidentes. Os investimentos em projetos de inovação são expressivos. Para realização de projetos, as áreas de TI dos bancos comerciais seguem o modelo *Promon* que define a maturidade na GP desenvolvido internamente ao contrario do modelo, baseado no PMBOK®.

O conhecimento a respeito do papel e das atividades exercidas pelos gestores de projetos são homogêneas, existindo consensos sobre a forma de atuação. Não foram definidos documentos com exemplos e padrões de documentação, fazendo com que as práticas de GP utilizadas embora sendo consideradas algo genérico, o melhor caminho a seguir depende da organização e do produto a ser construído. O modelo de desenvolvimento de projeto apresenta-se num formato de estrutura matricial fraca, com todas as características abordadas pela literatura teórica (Robbins, 2002).

É importante relembrar que a estrutura matricial fraca possui características mais próximas da estrutura funcional. A função do gestor de projeto no setor bancário, é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador do que com a de um gestor de projeto propriamente dita. Os projetos, neste tipo de estrutura, não conseguem alocar os recursos de forma exclusivas, uma vez que as pessoas fazem parte da equipa funcional ao mesmo tempo que fazem parte da equipa do projeto. Cada membro da equipa responde ao seu gestor funcional. Durante o processo de recolha de dados, os entrevistados apresentavam questões do ponto de vista técnico, sugerindo alterações do modelo para possibilitar maior agilidade no desenvolvimento do projeto. Nos bancos estudados, os gestores clamam por mudanças organizacionais, tentando manter as vantagens resultantes do modelo em uso e

reduzir os problemas da condução adaptada do modelo que vinha acontecendo. Para isso os bancos criaram áreas de tecnologia de negócios, com atividades específicas de contatos com os clientes para recolha de requisitos e discussão das necessidades. Isso proporcionou seleção de elementos com um perfil menos técnico e mais ligado à definição e gestão de requisitos, criando a função de analistas de tecnologia do negócio. O que se procura com este perfil é a identificação dos requisitos e a definição do âmbito atuando como apoio ao Gestor de Projeto.

4.1.2 Resultado e Análise das Entrevistas

Nesta secção será apresentada a síntese dos resultados das entrevistas por meio de uma análise descritiva e interpretativa das respostas fornecidas pelos entrevistados.

Antes da apresentação desses resultados apresentasse uma breve descrição do perfil dos gestores de projetos nos bancos B1, B2 e B3.

Tabela 2 - Composição dos respondentes por experiência profissional

Caraterização	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Idade	38 anos	55 anos	47 anos
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino
Habilitações Académicas	Superior em Informática de Gestão	Superior em Engenharia Informática	Superior incompleto em Informática
Cargo	Diretor	Diretor	Diretor
Função	Coordenador de projetos	Gestor de projetos	Coordenador de projetos
Número de subordinados sob a sua responsabilidade	25 pessoas	16 pessoas	12 pessoas
Anos no Banco	15	22	10
Experiência e certificações em gestão de projetos.	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma

Fonte: Elaboração Própria

Ao todo três participantes que ocupam cargos de gestores (diretores e coordenadores de projetos) responderam as entrevistas. Um aspeto interessante é o grau de formação destes gestores, pois todos os entrevistados possuem ao menos o ensino acima do médio, e algum nível de especialização. O resultado obtido demonstra também que os líderes trabalham no setor bancário, há mais de 5 anos. Em relação à capacitação, experiência e certificação profissional em gestão de projetos, foi possível verificar que os respondentes não possuem certificações como profissionais de PMP (Project Management Professional) ou um CAPM (Certified Associate in Project Management), ambas fornecidas pelo PMI (Project Management Institute), tendo a sua formação de graduação em áreas diferentes da de gestão de projetos.

Questão 1 - institucionalização da cultura de GP no setor bancário angolano.

Os entrevistados relatam que a GP é uma prática institucionalizada no setor. Destacamos o depoimento do entrevistado do B1 que exemplifica a opinião dos demais entrevistados. Diz ele que, *“A institucionalização da GP no setor bancário é visível. Não se trata de uma tendência e sim de uma realidade em expansão contínua. O setor bancário angolano está a organizar-se e investir na implantação de GP numa escala e velocidade impressionante”*. A par disso, o entrevistado do B3 acrescenta que *“os bancos se apoiam em princípios da GP. Simplesmente têm procurado implementá-los e aperfeiçoá-los no dia-dia em função das exigências do mercado de forma a permitir o desenvolvimento das suas estratégias do negócio. É graças à GP que hoje já oferecemos produtos bancários com qualidade aceitável e maior controlo dos seus consumidores (clientes)”*. O setor bancário possui características próprias do seu funcionamento que o apontam como um dos setores que mais utiliza a informática para a operacionalização e estratégia de negócio. Essa utilização é de facto muito acentuada destacando os projetos que procuram oferecer melhores serviços e atendimento aos clientes.

As necessidades que se impõem de otimizar as boas práticas em cada organização são aquelas que o PMBOK® apresenta, ou seja, uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a equipa de GP é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico. Pois então, as práticas têm sido adotadas e constantemente verificadas no âmbito da GP no setor bancário angolano.

- **Questão 2** – Importância da GP na área das TI

É unânime o reconhecimento por parte dos entrevistados da importância da GP no setor bancário, conforme os depoimentos abaixo:

“Como gestor não consigo imaginar a área de TI sem as técnicas de GP. Hoje eu não vejo a área de TI sem a GP. O projeto exige esforço de trabalho visando atender e gerar resultados propostos pelo Banco. Não vejo, nenhum dos bancos a funcionar sem ter uma GP por trás disso” (B1). “A importância da GP em TI deve ser encarada como fator primordial para se implementar conceitos, técnicas e ferramentas, respeitando a visão e missão do banco, focando no que é necessário para alcançar determinado objetivo, progredindo sempre com a “disposição” dos profissionais e com o aprimoramento de técnicas e ferramentas. Na área de TI, a aplicação prática das suas ferramentas é bastante utilizada, com forte referência no PMI que utiliza as melhores práticas de GP. Este vem se tornando um grande diferencial competitivo para os bancos que almejam obter sucesso nos serviços prestados num mercado cada vez mais exigente” (B2). O que nos permite concluir que numa época como a atual, as organizações são forçadas a terem excelência nos seus processos de criação de produtos, vendas, pesquisas de mercado que são de elevada importância para o sucesso, ou mesmo para a sobrevivência na área em que atuam. Muitas inovações ocorridas nos últimos tempos foram na área de TI, mais concretamente com a evolução de software e hardware. Portanto a GP é um modelo de gestão que foi criado para trabalhar com prazos e lidar com mudanças e que se encaixa perfeitamente com uma das áreas que mais inovação tem apresentado.

Conforme Dismore (1999) os projetos de tecnologia tiveram particular impacto pela evolução rápida nos últimos anos em função da sua complexidade e exigência em termos de cronograma.

- **Questão 3** – modelos e processos de GP segundo as metodologias sugeridas pelo PMBOK®.

Foi dito pelo entrevistado do (B1) que *“o modelo atual de GP utilizado no sistema bancário angolano é o Sistema Promon de Gestão da empresa (Promon S.A., 2005). A metodologia sugerida nos bancos é específica baseada em princípios e técnicas próprias atendendo a especificidade dos seus projetos que ocorrem na área de TI, podendo ou não necessitar de terceiros, e que na sua maioria tem sido de porte*

pequeno a médio”. Entretanto, segundo outro entrevistado, “o banco definiu algumas etapas e processos de uma forma diferente do PMBOK®, principalmente no aprimoramento dos subprocessos de iniciação de projetos. Alguns subprocessos previstos no PMBOK®, não estão completamente implementados por falta de estruturas, como é o caso das equipas de qualidade risco e métricas que deveriam garantir o controlo e a qualidade do projeto e o levantamento de custos”.

Deste ponto podemos verificar a satisfação dos entrevistados sobre as práticas e os processos adotados na GP de TI, que apesar da metodologia aplicada não ser a específica do PMBOK®, ainda assim verificam sucesso nos projetos, com impacto significativo não só na produtividade, mas na qualidade e custo.

- **Questão 4** – o ambiente de projeto em estrutura matricial fraca existente nos bancos e as dificuldades que ocorrem na equipa de trabalho do projeto.

Quando analisamos as respostas dos entrevistados relativamente à caracterização do tipo de estrutura funcional existente nos bancos de Angola, verifica-se conhecimento do conceito e importância do uso da estrutura matricial. Conforme podemos verificar no anexo 2, o entrevistado do B1 começou por definir organização matricial como sendo aquela onde os funcionários respondem verticalmente a um gestor funcional e horizontalmente para um gestor de projeto. A aplicabilidade dessa estrutura é necessária devido ao tamanho da organização, à cultura organizacional e à complexidade da estrutura geral do banco até que os profissionais no banco assumam integralmente a gestão de todos os projetos. Neste sentido, todos foram unânimes nas respostas à entrevista ao afirmarem que, nos bancos angolanos ocorre subcontratação da equipa externa em certos projetos. A relação dos bancos com a cadeia fornecedora de projetos é articulada em torno de preços, tecnologia, e flexibilidade e relaciona-se com diferentes tipos de contratados: implementação, GP e manutenção dos projetos. Na subcontratação de equipa de projetos, diversos problemas relacionados com a subcontratação são evidenciados, como também são originados conflitos, os quais podem possivelmente comprometer o adequado desenvolvimento do projeto, e os interesses do banco contratante. A mesma opinião foi reforçada pelo entrevistado do B2 ao afirmar que tradicionalmente, no processo de desenvolvimento de projetos de software, há separação, ausência de inter-relacionamento entre os participantes do processo, levando a uma falta de comunicação e de mecanismos de coordenação entre as atividades. Este problema

tem origem no tipo de relação contratual entre as equipas externas subcontratadas e a área funcional do projeto, pelo facto das equipas de projetos, trabalharem para dois superiores o que causa frequentes confusões quanto às linhas de subordinação (funcional versus projetos) e quanto à participação integral no projeto, no qual é adotado um modelo de organização sequencial do trabalho presente e prevalecente no banco, que não estimula a colaboração e não conjuga o conhecimento profissional advindo dos diversos participantes, refletindo-se em falhas no processo e no produto final.

Como consequência, o processo de projeto ainda é visto, em muitas ocasiões, como uma etapa a ser realizada em prazos curtos, não há maior comprometimento por parte dos especialistas de projetos em relação ao acompanhamento da execução, operação e manutenção do projeto. Desta forma, torna-se um grande desafio o alinhamento e o comprometimento de toda a equipa subcontratada com a missão do banco.

Sendo assim, à luz de tudo quanto foi dito pelos entrevistados, permite-nos concluir que ao gerir projetos, a estrutura matricial fraca (ou matricial funcional) representa alterações muito subtis, porém facilmente perceptíveis em relação às outras nomeadamente: a estrutura matricial balanceada - onde o gestor de projeto designado atua em bases iguais com os gestores funcionais. Isto representa um meio-termo em relação às autoridades do gestor de projeto e dos gestores funcionais. Ou seja, não existe uma estrutura matricial forte nem uma estrutura de projetos - onde autoridade é exercida pelo gestor de projeto, que é o responsável pela conclusão do projeto, e a quem compete mobilizar recursos e definir equipas de trabalho.

Os bancos necessitam de ter funcionários que se dediquem aos projetos, fazendo a sua gestão, entregas, conclusões de cada fase no ciclo de vida de projetos e a comunicação entre funcionários. Atualmente, mesmo havendo a existência deste profissional, ele não é visto como um gestor de projeto, mas sim como um coordenador de projetos, ou até mesmo um facilitador de projetos, atuando em tempo parcial na coordenação de projeto, sempre sob a autoridade do gestor funcional.

- **Questão 5** – Quais as pessoas/cargos que estão envolvidas no planeamento dos projetos e na tomada de decisões no decorrer do projeto.

Todos eles, sem exceção, relataram que o número de pessoas e suas competências diferem de projeto para projeto. Algumas pessoas são necessárias ao longo de todo o projeto e outras somente em algumas fases. A natureza temporária exige diferentes equipas em cada fase do projeto. Acrescentaram ainda que cada projeto tem diferentes grupos de Stakeholders. As partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas para que isso não aconteça é responsabilidade do gestor de projeto avaliar as contribuições desde o estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto. O gestor de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto, com apoio do sponsor. Cabe ao gestor de projeto a designação de pessoas capacitadas e a tomada das decisões acertadas e no momento oportuno. As questões levantadas pelos entrevistados, leva-nos a depreender que os gestores de projetos nos bancos procuram manter e analisar os registos de desempenho dos seus projetos, com objetivo de monitorização de resultados para melhorá-los no futuro. Aliás, segundo PMI (2013) as lições aprendidas no projeto têm como objetivo principal evitar que os erros e os problemas encontrados se repitam em futuros projetos, além de servir de base para o aperfeiçoamento contínuo da metodologia de GP. Assim, os registos de desempenho apresentam-se como uma importante preocupação que deve ser resolvido e ultrapassado no setor bancário visando evitar novos erros e prejuízos futuros.

4.1.3. Liderança de Equipas de Projetos

Após a análise das questões mais próximas da GP, procurou-se compreender um pouco melhor o processo de liderança das equipas de projetos nos bancos entrevistados.

- **Questão 6** – Sobre as características pessoais e profissionais inerentes ao gestor de projeto de TI os três entrevistados referem que o líder de projetos em TI apresenta os mesmos padrões de comportamento e dedicação que espera obter dos membros do seu grupo de trabalho, o que vai ao encontro da teoria defendida por

Kouzes e Posner, (2015). Nesta linha, destacamos o depoimento de dois entrevistados, que afirmam:

“As características do gestor de projetos em TI se baseiam na trilogia: técnica, gestão de pessoas e gestão de negócios e que isso faz do profissional, uma das peças fundamentais de qualquer organização” (B1).

Entretanto, segundo outro entrevistado, *“o profissional deve estar atento a todas as novidades do mundo tecnológico, deve ter em mente não somente parte técnica, mas pensar grande, tentar avaliar a organização como um todo, demonstrando que a área de tecnologia é o fator principal de crescimento do banco, todos nós devemos ter isso em mente. Para tal, é necessário que o líder deve reconhecer que desenvolver as competências das pessoas permite que estas sejam capazes de resolver os problemas, abrindo caminho e recursos para alcançar a excelência” (B3).*

Ao compararmos os depoimentos dos entrevistados podemos verificar que no que diz respeito ao papel dos gestores de projetos, identificam-no como mentores dos projetos, com responsabilidade de aplicar os processos de implementação dos projetos e assegurar o seu cumprimento. Esta opinião é reforçada pelo autor Maximiano, (2010), ao referir que *“gerir projetos de TI requer características genéricas inerentes à GP, associadas a requisitos específicos à área de informática”*.

- **Questão 7** – perspectiva dos entrevistados no que respeita ao estilo de liderança e à sua adaptação em função dos liderados.

Após a análise do perfil e responsabilidade do gestor de projetos, procurou-se compreender a perspectiva dos entrevistados no que respeita ao estilo de liderança e à sua adaptação em função dos liderados (questões 2.2 a 2.4) da entrevista – Anexo 2. Identificou-se unanimidade dos entrevistados em dizer que há clareza quanto às convicções e visão do líder, atendendo que estes precisam de ser capazes de adotar os seus estilos de liderança focados no trabalho e nas relações que estabelecem com os seus liderados, ao lidar com as diferentes exigências quanto a tempo, recursos e tarefas simultâneas, conforme espelham nas entrevistas. Segundo os entrevistados, nenhum estilo de liderança pode ser considerado o melhor em todas as circunstâncias. A situação influenciará na eficácia de qualquer estilo de liderança. O líder deseja influenciar de maneira mais confiável para que as

atribuições dos estilos a usar por um gestor de projetos tragam o melhor resultado possível em determinada situação ou etapa do projeto.

No entanto, os gestores de projetos dos bancos estudados sugerem a procura por um estilo flexível, apto para enfrentar possíveis adequações relacionadas às características únicas de cada projeto, à cultura/ambiente organizacional e ao perfil de cada equipa, (B1, B2, B3). Diante desta constatação, aprendem que a liderança é uma parceria – não é algo que se faça às pessoas, mas sim algo que se realiza e se constrói com as pessoas para se exercer influência sobre os comportamentos.

Conforme Hersey & Blanchard (2007), nos seus estudos baseados na eficácia dos estilos de liderança, desenvolveram o modelo de liderança situacional, o qual parte do pressuposto que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder (L), a maturidade do liderado (I) e a situação (S). É um modelo que desenvolve as pessoas e um meio para os líderes ajudarem os seus colaboradores a se tornarem autoconfiantes e obterem êxitos.

Portanto, cabe aos líderes aprenderem a usar as habilidades para desenvolver pessoas e, ao mesmo tempo, gerir a mudança e a diversidade. É uma estratégia para liberar energia e criatividade na organização e alinhar metas individuais e organizacionais.

- **Questão 8** - Momentos em que o líder percebe ser necessário impor a sua autoridade.

O entrevistado do B1, refere que *“o gestor de projeto deve ser um servidor, quando os seus liderados precisarem de ajuda, ou um líder autocrático quando existirem dúvidas e proposições diferentes dos membros da equipa na tomada de decisões e caminhos a serem seguidos”*. Entretanto, o entrevistado do B3, indica que *“utiliza autoridade, ou poder legítimo, na maioria das vezes quando o liderado não cumpre alguma regra da organização contribuindo para o entendimento entre autoridade e ordem”*. De alguma forma os gestores de projetos tendem a intervir junto dos seus liderados em situações em que se verificam desvios aos indicadores de performance definidos. Isto significa que o gestor de projeto permite que os liderados cumpram autonomamente o seu papel, atuando dentro do seu grau de autonomia em função dos desvios.

Diante desta constatação sintetizamos que raramente um líder possui apenas um estilo de liderança. Esta “mescla” de estilos num só líder pode ser extremamente

benéfico. A defesa de um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que exigirá uma forma ou outra de liderança. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução, entre outros, deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

- **Questão 9** - Como o líder influencia a sua equipa de projeto a fim de fazê-los atingir os objetivos do projeto

Embora visível essa preocupação, pareceu-nos importante realçar que dentro de uma organização, além de ser necessário um nível considerável de motivação dos colaboradores, é extremamente importante que exista um líder eficaz e que saiba motivar sua equipa de profissionais, pois como disse o entrevistado do B2, *“como gestor de projeto procuro criar um clima de trabalho em que todos tenham oportunidade para crescer e amadurecer como profissional, como membro de um grupo. É importante também, satisfazer as necessidades dos mesmos enquanto trabalham para o sucesso da organização, oferecendo sentimentos de realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento”*. O mesmo pensamento foi reforçado pelo entrevistado do B1 ao aferir que, *“o líder deve estabelecer objetivos apropriados à estrutura das necessidades que se pretende incentivar o grupo”*.

A partir dessas afirmações pode-se interpretar que a motivação como é óbvio, tem um forte impacto na liderança influenciando fatores que ajudam a impulsionar a equipa, principalmente na realização de metas e objetivos da organização. O processo de reconhecimento assume um papel primordial para a procura da motivação dos integrantes da equipa do projeto. Refere-se especificamente a programas de reconhecimento e motivação até a procura por evoluções salariais ou benefícios junto a superiores hierárquicos cujo desempenho ofereceu importantes resultados.

Sendo assim, é extremamente importante que os líderes de projetos conheçam melhor os desejos e necessidades dos seus liderados, para que assim seja possível estabelecer metas e desafios. A motivação é bastante complexa, tal como refere Robbins (2005) e está muito ligada a tarefas desafiadoras, oportunidades de aprender ou, de promoção além do reconhecimento. O líder deve comemorar o sucesso juntamente com a equipa, mesmo antes da finalização de determinada

etapa. Obviamente, esta atitude demonstra que cada esforço é importante na procura do alcance do resultado final do projeto.

- **Questão 10** – Identificação do tipo de competências, comportamentos e práticas de liderança necessários para garantir o sucesso do projeto.

Como disse o entrevistado do B3, *“o gestor de projeto deve fazer a diferença no andamento e no sucesso do projeto. É importante que as características pessoais de gestão destaquem as habilidades de operações, para formar um estilo de gestão homogênea”*.

O entrevistado do B2 realça que, *“a tarefa de liderar pessoas não é simples, requer conhecimento, inteligência, método, criatividade, ética entre outros. Ocupar cargos de liderança e orientar equipas de trabalho é, sobretudo, uma condição relacionada à responsabilidade de conciliar competências e resultados. Os atributos necessários a um gestor do projeto, estão diretamente relacionados com o nível de competência em que estas habilidades sejam dominantes”*.

Conforme as questões apresentadas pelos entrevistados, os gestores de projetos necessitam de apresentar um conjunto de competências, conhecimentos e atitudes mais amplos do que foi dito pelos entrevistados. A evolução das características dos projetos e das organizações que os empreendem, demonstraram que o gestor de projeto deixou de ser visto como um profissional a quem basta apresentar uma reconhecida capacidade técnica na área de aplicação de projeto, e passou a ser visto, cada vez como um profissional que deve apresentar também um conjunto de competências sociais e comportamentais para ser bem-sucedido como tal. Em síntese entende-se que este resumo está em sintonia com os conceitos de competências, no sentido de que as competências se referem à efetiva mobilização de conhecimentos e outros recursos pelos profissionais, para obter resultados esperados. Portanto a relevância desta questão remete-nos a sugerir que os bancos deem importância à experiência do profissional na área do projeto ou no segmento que eles atuam.

- **Questão 11** - Momento em que o líder percebe a sua equipa mais motivada e produzindo melhor e o que faz para alcançar a motivação.

Na maioria das vezes, a sensação de bem-estar está relacionada com melhoria da qualidade de vida (Felício, 2010).

Como disse o entrevistado do B1 *“sentem satisfação na equipa, quando além da remuneração e dos outros prémios como forma de recompensa, há condições físicas de trabalho, reconhecimento profissional e valorização do trabalho que executam”*.

O entrevistado do B2 realça que, procura ajudar a amadurecer os seus liderados com trabalhos que possibilitam crescimento, aumento de responsabilidade e desafio. Procura conhecer a equipa e as suas necessidades dependentes das características pessoais de cada membro da equipa e do momento em que necessita.

Da entrevista ao B3 destaca-se a seguinte afirmação: *“Sempre compartilho com os colaboradores uma grande amizade e exerço a liderança mesmo quando ainda não ocupava cargo de responsável da área de TI. Assumindo a direção, isto não mudei nada. Eu acho que o líder não deve ser muito amigo, ele tem sim que cobrar. E às vezes eu não faço cobrança em relação às atividades que a equipa desenvolve”*.

Por tudo quanto foi dito pelos entrevistados podemos resumir o seguinte: A compreensão dos fenómenos envolvidos no processo motivacional é de carácter importante para a gestão. Entre a satisfação e a motivação não existe uma relação causal. A motivação manifesta-se no trabalho através da capacidade de concentração, da disponibilidade para o trabalho, da vontade de resolver problemas, da cooperação e do desejo de manter bons relacionamentos. É fundamental ter uma perspetiva de quais as políticas e recompensas associadas que devem ser prescritas para os liderados agirem num determinado sentido. Como tal, a relação da motivação com as variáveis fundamentais de gestão tem conduzido a um interesse crescente dos gestores de projetos. Aliada a esta questão, Chiavenato (2002) enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma recompensa. Segundo o autor, no ciclo motivacional sempre que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

- **Questão 12** – Importância da participação dos intervenientes nos projetos: sugestões e opiniões dos liderados.

Embora os papéis e a responsabilidade específica para os membros da equipa do projeto sejam designados pelos seus líderes, o envolvimento e a participação dos membros da equipa desde o início agrega os seus conhecimentos durante o processo de planeamento e fortalece o compromisso com o projeto.

Na entrevista o líder do B1 foi perentório ao afirmar que *“como líder está sempre atento a cada pessoa, dá atenção e trata cada seguidor como uma pessoa única, aconselhando-o e apoiando o seu desenvolvimento. Em diferentes opiniões constrói uma boa visão, e resultado positivo. De certo modo, quando a opinião do liderado é solicitada, sentem-se mais importantes para a equipa e nota-se uma motivação extra”*.

Os entrevistados dos B2 e B3 foram unânimes ao afirmarem que *“confiam nas suas equipas de trabalho, incentivam, elogiam e apoiam em todos os campos necessários, o que no seu entender representa a existência de um clima de confiança entre os líderes e as equipas”*.

Pelo que podemos entender, os entrevistados exaltaram a delegação e/ou concessão de poder, a valorização e participação de todos, independentemente dos cargos, tornando a estrutura mais participativa. A autoridade hierárquica, quando equiparada à habilidade de liderança, evoca a obediência, e que isso, geraria frustração e descrença entre os liderados quando não há confiança e responsabilidade compartilhada.

4.2. Discussão dos Dados Obtidos

Neste ponto iremos analisar os dados recolhidos e proceder à sua discussão, considerando cada um dos objetivos específicos definidos para o presente trabalho, apresentando no final um quadro resumo dos resultados dos objetivos e o respetivo suporte teórico identificado ao longo da revisão da literatura. Após a discussão dos objetivos será adotado o mesmo procedimento para resposta à questão principal de investigação.

Objetivo 1: Identificar os estilos de liderança que os gestores de projetos da área de TI nos bancos comerciais de Angola utilizam no seu dia-a-dia;

Para atingir esta finalidade, recorreu-se aos dados obtidos através da análise de conteúdo a todas as entrevistas realizadas. Como tal, os entrevistados referiram ter

conhecimento que o gestor de projetos enquanto líder, tem a responsabilidade de inspirar e mobilizar os membros da equipa do projeto. Além disso também é da sua competência acompanhar os processos e os liderados, ao mesmo tempo que deve ser o exemplo da aplicação dos princípios básicos da metodologia da GP. Compete também ao gestor de projeto assegurar a implementação e cumprimento das rotinas e práticas de liderança , acompanhando as equipas e promovendo o seu desenvolvimento de modo a assegurar que estes possuam as competências necessárias para potenciarem as ferramentas e processos disponíveis para a resolução de problemas.

Existem diversos estilos de liderança que podem ser adotados. Os entrevistados indicam, para a GP no setor bancário angolano, um estilo de liderança flexível/consultivo mais decisivo, em que o gestor de projetos orienta e prepara a equipa do projeto. Este tipo é mais aconselhado do que a abordagem mais diretiva, autocrática. Dessa forma, podemos concluir que o estilo de liderança adotado nos bancos em análise está muito próximo daquele que se esperaria de um líder de projetos de TI, face a um mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Os projetos são idealizados, planeados e executados por pessoas, que possuem valores e perceções diferentes, o que torna os fatores comportamentais e a personalidade do gestor o elemento fundamental para a integração da equipa e prosseguimento dos trabalhos. É através do seu potencial em lidar com as pessoas, motivação, habilidades de resolução de problemas, etc., que conseguirá motivar e conquistar a equipa para que juntos possam contornar situações difíceis, minimizando possíveis desvios e conduzindo um projeto ao sucesso.

Objetivo 2: Identificar os principais fatores que influenciam o modelo de liderança durante a implementação dos projetos.

Através das entrevistas realizadas foram recolhidos dados sobre as práticas de liderança que podem influenciar o modelo de liderança durante a implementação dos projetos no setor bancário. Com base na informação fornecida pelos entrevistados foi possível validar um conjunto de práticas que são transversais e que suportam a exequibilidade dos projetos. Os detalhes das respostas dos entrevistados são apresentados no anexo 2.

A uniformização e transversalidade da aplicação do conjunto de práticas referidas constituíram-se como o pilar de suporte à mudança no contexto da implementação dos projetos no banco.

A implementação das práticas de liderança asseguram a introdução de novos comportamentos nos processos de GP, ao mesmo tempo que acomodam o processo de aprendizagem e consolidação do conhecimento e metodologias necessários.

No setor bancário angolano, a execução e implementação dos projetos adotam uma metodologia específica para a gestão dos seus projetos seguindo os procedimentos e técnicas próprias.

O método utilizado para a GP é próximo da área de engenharia, podendo ser considerado como uma metodologia para a GP apesar de não utilizar uma metodologia única e específica como a do PMBOK®.

Estas afirmações indicam que o comprometimento e o papel dos gestores de projetos na dinamização do projeto, está a atingir o limiar desejável para implementar uma prática de GP e assegurar a mudança de cultura organizacional desejada no setor bancário angolano.

Também ao nível dos resultados dos fatores que influenciam o modelo de liderança, segundo os depoimentos dos entrevistados pode-se notar dos líderes a capacidade de clareza e capacidade de persuasão das suas ideias, habilidades conceptuais e de comunicação. Têm também a capacidade de ouvir e apreciar as ideias dos membros da equipa.

Quanto à forma de comunicação dos líderes com os seus colaboradores, pode-se notar que além de assuntos sobre o trabalho do projeto, também se conversa sobre assuntos diversos, o que demonstra um canal de comunicação aberto que tende a facilitar o relacionamento entre os membros da equipa, proporcionando um ambiente organizacional mais agradável, além de permitir que os liderados tenham mais acesso para sugerir novas formas de realização das suas tarefas.

De acordo com Acioly (2007) um dos atributos do líder é ser flexível a ponto de aceitar mudanças nos processos de trabalho e introduções de inovações para se atingir os resultados desejados.

Nos depoimentos dos entrevistados, pode-se perceber que existe uma preocupação dos gestores de projetos com o bem-estar dos seus colaboradores, além de, também demonstrarem estar preocupados com os aspetos humanos, isto é, problemas dos seus liderados mantendo a equipa de trabalho atuante e participativa (preocupação com os resultados), atendendo então que um estilo de liderança deve centrar-se nos liderados conforme Chiavenato (1983). O autor salienta que este estilo de liderança se preocupa com os aspetos humanos dos problemas dos seus subordinados e que procura manter uma equipa de trabalho atuante dentro da maior participação nas decisões.

Objetivo 3: Elencar caraterísticas de liderança essenciais ao gestor para o sucesso dos projetos nos bancos comerciais de Angola.

Os atributos/caraterísticas essenciais e consensuais entre literatura investigada e líderes entrevistados são, na sua maioria, comportamentais. Existem alguns atributos essenciais ao líder tais como: honestidade, estar disposto a ajudar, gostar das pessoas, transparência, integridade, flexibilidade, saber ouvir, saber delegar no momento certo, ser coerente, ter capacidade de relacionamento e saber dar feedback, etc. A grande maioria dos atributos citados refere-se ao comportamento exemplar por meio do qual se estabelece a relação de confiança necessária ao elo entre líder e liderados. Sabe-se hoje que o sucesso de um projeto pode ser influenciado por inúmeros fatores internos e externos à organização. Um dos aspetos mais críticos para que um empreendimento possa alcançar os resultados esperados pelos Stakeholders é a soma das competências e habilidades dos profissionais que o gerem. Isso requer, particularmente, aos gestores de projetos um posicionamento diferenciado por parte das lideranças organizacionais. Procura-se assim então conhecer as competências e habilidades essenciais para um gestor de projetos.

a) Alocação de recursos – num mercado financeiro cada vez competitivo as instituições bancárias executam diversos projetos ao mesmo tempo, e nesse cenário, a capacidade dos gestores de priorizar e controlar os recursos financeiros, materiais e humanos é fundamental para que as iniciativas sejam realizadas de forma integral e sem prejuízos das estratégias das instituições. Como tal conseguir alocar recursos escassos em múltiplos projetos ou iniciativas é uma competência fundamental dos gestores de projetos. O bom gestor de projeto é capaz de

coordenar equipas com destreza, alocando os seus recursos na medida da real necessidade e de manter a equipa maleável diante das mudanças que o projeto sofre até o seu final (Kouzes & Posner, 2015).

b) Construção de equipas – É uma competência que exige do gestor conhecer exatamente o perfil de profissional necessário para uma função e avaliar o seu possível aproveitamento noutras atividades. Com isso, o gestor deve saber montar uma equipa com as pessoas adequadas para cada função de modos a evitar o excesso de tempo no cumprimento de uma tarefa

c) Disciplina – sendo uma capacidade de gerir as restrições dos empreendimentos, como âmbito, cronograma, custo e qualidade que são pressionadas durante a execução, o que exige disciplina e concentração nos objetivos específicos do projeto, essa também é uma das habilidades fundamentais para qualquer gestor de projetos.

d) Visão holística – um gestor de projeto competente dificilmente entregará resultados caso não tenha visão holística. Essa competência é intrínseca aos profissionais que levam em conta aspetos relacionados à execução de um projeto e não apenas algumas questões técnicas. O gestor com essas competências é capaz de reunir aspetos como o planeamento inicial, o alinhamento da estratégia organizacional, a capacidade e motivação da equipa para realizar as tarefas e o atendimento das expetativas dos Stakeholders.

e) Comunicação – a capacidade de se comunicar bem é uma competência indispensável para que os gestores de projetos possam deixar claro os objetivos e prioridades do empreendimento, além de serem capazes de ouvir e interpretar o que todos os profissionais envolvidos têm a dizer, o que leva mais de 90% do tempo de um gestor.

f) Liderança – É a competência fundamental para o gestor. Diz respeito à capacidade de um gestor inspirar respeito e confiança nos membros da equipa para que eles se sintam motivados durante a realização das tarefas necessárias para o sucesso do empreendimento. Esse é o principal papel que deve se exercer durante um projeto.

Tal como referido na parte inicial deste subponto, de seguida apresenta-se um quadro resumo dos resultados dos três objetivos de investigação (Tabela 3). Estes mesmos resultados são ainda suportados por diferentes autores, cujas ideias e

teorias foram apresentadas ao longo do capítulo da revisão da literatura. Os autores apresentados, são aqueles que se referiram a questões relevantes a ter em consideração na procura de elementos a analisar aquando da procura de respostas aos objetivos em análise.

Tabela 3- Liderança e Gestão de equipas

Objetivos Específicos	Resultados	Autores
Objetivo 1 Identificar os estilos de liderança que os gestores de projetos da área de TI nos bancos comerciais de Angola utilizam no seu dia-a-dia;	-Estilo de Liderança flexível/Consultivo, mais decisivo	PMI (2013); (Souza et al., 2012); Goncalves (2015); Acioly (2007); Andrade & Alencar (2016); Santiago (2007); Bergamini (1994); (Barracho, 2012);
Objetivo 2 Identificar os principais fatores que influenciam o modelo de liderança durante a implementação dos projetos.	-Clareza -Persuasão -Competências de Comunicação -Escuta Ativa -Habilidades humanas	Acioly (2007); Chiavenato (1983); PMI (2003); (Felício, 2010); Aboobakar (2013); Maximiano (2010); (Ávila, 2001); Barracho (2012); (Kerzner, 2006); (Robbins, 2002); (Sousa, 2000); Dismore (1999)
Objetivo 3 Elencar características de liderança essenciais ao gestor para o sucesso dos projetos nos bancos comerciais de Angola.	- Alocar Recursos - Construir equipas - Disciplina - Visão holística - Comunicação - Liderança	(Kouzes & Posner, 2015); (Franco, 2001); Ávila (2001); PMI (2013); (Rabechini & Pessoa, 2005); Guedes (2011); Robbins (2005); (Prado (2000); Pinto & Maximiano (2010); Kerzner (2006); Costa (2011); Pereira & Rabechini (2014)

Fonte: Elaboração própria

Após a apresentação dos resultados dos objetivos de investigação, é agora possível responder à questão de investigação central deste estudo:

Quais as práticas de liderança na GP de TI no setor bancário angolano?

A análise associada à questão de investigação “prática de liderança” foi assinalada por meio das questões fundamentais desenvolvidas na investigação deste trabalho.

Partindo do pressuposto de que liderança é um conjunto de habilidades e práticas observáveis e que podem ser apreendidas, Kouzes & Posner (2015) desenvolveram

o estudo da existência de cinco práticas de liderança, nomeadamente, “modelar o estilo”, “inspirar uma visão comum”, “questionar o processo”, “capacitar os outros para ação” e “animar os corações”. No entanto, descobrir os padrões de ações comportamentais de liderança que conduzem a GP no setor bancário angolano, é fundamental. De acordo com as entrevistas realizadas, e analisadas para se entender os momentos nos quais os líderes apresentam o seu melhor desempenho pessoal, pode-se perceber que quatro práticas comuns foram apontadas pelos líderes em gestão de projetos, conforme se observa na tabela que se segue:

Tabela 4 - Práticas de liderança na gestão de projetos

Práticas Identificadas	Teoria de Suporte
-Inspirar uma visão partilhada em toda a equipa.	Kouzes & Posner (2015); Chiavenato (1983); Maximiano (2010); (Ávila, 2001); Robbins (2005); Lacombe & Heilborn (2009); Benevides (2010); Haim (2003); Santos (2012); Kerzner (2006)
-Reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais e sucesso no desenvolvimento.	Hersey & Blanchard (2007); Kouzes & Posner (2015); Andrade & Alencar (2016); Santos (2012); (Aboobakar, 2013); Bergamini (1994); Gonçalves & Mota (2011); Passos (2008)
-Capacitar as pessoas para a ação, estimulando a colaboração e desenvolvendo confiança.	Robbins (2005), Kouzes & Posner (2015), (Ávila, 2001). Sbragia et al., (1986); Maximiano (2010); Robbins (2005); Benevides (2010); (Goís, 2011); Goulart (2011); Vergara (2003); Roldão (2013); Schelp (2005);
-Encorajar o coração de seus seguidores para que eles persistam enfrentando os obstáculos e desafios do dia-a-dia.	Kouzes & Posner (2015); Sbragia et al., (1986); Maximiano (2010); Vergara (2003)

Fonte: Elaboração própria

As práticas apontadas pelos gestores de projetos abordam um conjunto de comportamentos que ajudam a obter uma perspectiva de como o próprio se vê, e que ações pode ou deve realizar para aprimorar o uso das melhores práticas de liderança que resultam em melhores níveis de desempenho e relacionamento.

O conjunto de comportamentos que servem de base para que se aprenda a liderar, tem sido fundamental para a estabilização e crescimento dos negócios dos bancos.

Em suma, podemos concluir que as práticas de liderança adotadas pelos gestores de projetos no setor em análise estão muito próximas daquelas que se esperaria de um líder de projeto face às características do tipo de atividade realizadas no banco.

Esta investigação visou responder à questão de investigação central deste estudo. De acordo com os resultados obtidos, é possível notar que, apesar da existência de padrões sobre o perfil do gestor, existem líderes competentes, com grau de estudo e conhecimento específicos não somente da função, mas também da área de gestão e liderança. O líder tem comportamentos de orientação e apoio.

O resultado também, vem ao encontro da ideia de que a figura do líder autoritário e centralizador está a ser substituída pela liderança participativa ou consultiva nas organizações em análise neste estudo. O novo cenário que se desenha demonstra líderes que valorizam o capital humano, um dos maiores patrimónios organizacionais. Pois, os mesmos passaram a perceber a importância e valor dos recursos para alcançarem os índices e objetivos estratégicos propostos pelo mercado e organização.

5. Conclusão e Investigação Futura

A complexidade dos serviços bancários e a quantidade dos produtos disponibilizados, traz a importância da reflexão do próprio tema tratado que é a “Liderança de GP no Sistema Bancário Angolano”.

Este trabalho possibilitou a percepção de que o papel do gestor de projetos nos bancos comerciais vem se tornando dia-após-dia mais importante, à medida que estes têm que realizar inovações face à crescente exigência dos clientes por produtos, serviços e processos novos e diferenciados, para manter a competitividade e garantir a sobrevivência num mundo globalizado.

Na atual competitividade dos negócios, muitos bancos angolanos procuraram pessoas qualificadas e com o perfil adequado para gerir os seus projetos e desenvolver técnicas capazes de acelerar o lançamento de produtos ou serviços. Desta forma, o gestor de projeto atua como um elemento importante na definição e execução das estratégias, além de ser também um disseminador de conhecimentos e responsável pela motivação das equipas, entre outras expectativas imputadas a esses profissionais.

A disponibilidade do tempo dos gestores das áreas contatadas à priori foi insuficiente, mas após a explicação dos objetivos do estudo, destacando a relevância deste para a própria área, foi possível a realização das entrevistas onde foram obtidas informações importantes sem falarmos com os liderados. Esta foi uma das limitações do presente estudo, e para investigação futura seria interessante incluir nas entrevistas os liderados, para obter um cruzamento de dados com vista a validar, ou não, os depoimentos dos líderes.

Observou-se no presente estudo que os bancos comerciais angolanos possuem uma cultura institucionalizada em GP, o que tem resultado na satisfação dos clientes e no sucesso dos negócios.

Do ponto de vista genérico, e tendo por base apenas os resultados dos bancos analisados os bancos angolanos estão no caminho certo para continuar a evoluir na área de GP, apesar do surgimento de alguns constrangimentos, próprios da especificidade da natureza do trabalho e do ambiente organizacional.

Durante a análise das entrevistas surgiram questões das quais foi possível sugerir algumas melhorias no sistema de funcionamento além de uma melhor definição de papéis dos *Stakeholders* dos projetos.

Conforme citado pelos entrevistados, a prática adotada como referência na GP tem sido apontada entre os atuais modelos de administração como a que produz resultados expressivos para a sobrevivência e o progresso das instituições bancárias.

Para os líderes, as instituições estudadas, apesar de não possuírem um departamento especializado em projetos, desenvolvem os projetos com aplicações de metodologias próprias, contando para o efeito com a sua experiência (superior a 5 anos de serviços na área) e que muito tem ajudado os bancos a manter o crescimento e conquista de espaços num cenário competitivo.

Ainda assim, foi citada a necessidade da mudança do modelo de GP atual (*Promon*) para outros referenciais, como por exemplo o PMBOK®, e discutir com os *Stakeholders* das organizações estudadas a sua implementação generalizada, promovendo um alinhamento entre estrutura e tipo de projeto.

Além dessa mudança, foi citada a necessidade de reutilização de informações e documentação gerada durante um projeto. Uma ferramenta que possibilitasse uma procura por assunto que transferiria modelos utilizados anteriormente de grande utilidade para minimizar o retrabalho principalmente na etapa de planeamento de projetos, ou seja, seria importante o desenho de um modelo de lições aprendidas. Hoje, existe nos bancos apenas um repositório de documentos nos servidores, onde é possível obter as informações e consultá-las através do número do projeto.

Qualquer projeto é caracterizado pela sua singularidade, sucesso ou insucesso desta ou daquela modalidade organizacional, e poder ser influenciado por uma infinidade de fatores, tais como: personalidades das pessoas, influências políticas, e tantas outras. Para tanto, é importante conhecer a cultura organizacional e o desejo de mudanças. Também é importante saber escolher a equipa do projeto e fazer com que ela possa trabalhar corretamente, distribuindo bem a carga e o conhecimento do trabalho. A formação de uma equipa depende da intuição e de outros atributos do líder (conhecimentos, habilidades e atitudes) além de um conjunto de competências sociais e comportamentais adequados para este profissional. A liderança, pelo

contrário, exige interação. Assim, as características aqui destacadas podem servir de referência para que as instituições bancárias condutoras de projetos possam selecionar adequadamente o candidato adequado para o cargo. Neste cenário é necessário que haja um processo de recrutamento e seleção cuidadosa dos profissionais com os talentos que mais eficazmente respondam às necessidades dos negócios.

O PMI (2013) enfatiza que a realização desta atividade requer que os gestores a serem contratados avaliem os recursos selecionados para a equipa, conforme as competências necessárias para desenvolver as atividades do projeto. Afinal, contratar é o processo de ajustar entre si três formas complexas e em constante mutação: o candidato, a organização e o mercado (Ramos, 2015).

Deixar de mobilizar os recursos humanos necessários para o projeto pode afetar os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos. Recursos humanos ou capacidades insuficientes podem reduzir a probabilidade de sucesso e, na pior das hipóteses, resultar no cancelamento do projeto. Por isso, é necessário dedicar especial atenção ao negociar políticas, práticas, processos, diretrizes, incluindo normas jurídicas e outros critérios no ato da contratação.

Desenvolver a equipa do projeto é o processo de melhoria de competências, da interação e do ambiente global da equipa para aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é o uso de práticas adequadas de estilo de liderança, apesar de ser algo complexo por se tratar de aspetos comportamentais das pessoas. A partir deste pressuposto, quando a organização não pode fornecer o pessoal necessário para concluir um projeto, o que implica a contratação de profissionais externos ou subcontratação de trabalho de outra organização, sugere-se que em qualquer ambiente que ocorra o projeto, a identificação rápida de um estilo de liderança adequado, bem como a flexibilização do estilo muitas vezes em função de uma nova etapa ou tarefa.

Como sugestões para trabalhos futuros, já foi referida a possibilidade de vir a incluir dados de entrevistas/questionários aos liderados, e pode-se destacar a realização de uma investigação com “dados quantitativos”, que foquem apenas um tipo de projeto permitindo ampliar a compreensão dos estilos de liderança dos gestores de projetos e o impacto nos resultados dos projetos no setor bancário.

Outra tendência não menos importante está relacionada com a crescente subcontratação (*outsourcing*) no ambiente de projetos de TI no setor bancário o que leva a sugerir alargar para futuros trabalhos, discussões no meio académico e profissional em relação a este fenómeno e seu impacto na gestão de projetos.

Com a necessidade dos bancos de se tornarem cada vez mais eficientes e competitivos, e de planearem e executarem os seus projetos de forma mais profissional e assertiva, é notada também a crescente importância dos escritórios de suporte corporativo, resultando na configuração de um Project Management Office, (PMO), nos bancos angolanos. Este escritório desempenhará o papel de controlo integrado dos projetos, além do auxiliar o controlo e partilha de recursos, desenvolvimento e controlo de metodologias e padrões para gestão, armazenamento e distribuição de informações e conhecimentos adquiridos na execução dos projetos. Por outro lado, a não existência de um PMO, implica que o gestor de projeto despenda muito tempo para acompanhar os projetos e controlar os materiais e informações. Com o escritório, o gestor não teria essa preocupação, aumentando assim os níveis de produtividade.

É importante ressaltar que embora este estudo esteja contextualizado para o setor bancário angolano, a proposta realizada pode ser estendida a outros ambientes de projetos, ou seja espera-se, por fim, que este trabalho possa contribuir cientificamente para o entendimento do fenómeno estudado e que sirva de referência para a elaboração de trabalhos similares ou relacionados.

Referências Bibliográficas

- Aboobakar, R. (2013). “ *A Gestão de Projetos e a Comunicação na Gestão de Projetos.*” Dissertação (Mestrado) Gestão Financeira Instituto Superior de Gestão Lisboa.
- Acioly, A. P. L. (2006). Analise do estilo de liderança de gerentes de agencias do banco do brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.
- Acioly, A. P. L. (2007). *Análise do Estilo de Liderança de Gerentes de Agências do Banco do Basil e sua Influência na Manutenção e Promoção da motivação dos Funcionários.* Trabalho de conclusão de curso Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Florianópolis.
- Almeida, N. C. De. (2011). *O Sistema Financeiro Angolano: Uma análise ao Desenvolvimento dos Seguros* Dissertação (Mestrado) Finanças- Universidade Técnica de Lisboa.
- Andrade, P. V. D. de, & Alencar, L. H. (2016). Competencias dos Gerentes de Projetos: Uma Revisão de Literatura. *XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, (1), 1–15.
- Antonio, M., & Galvão, C. M. (2007). Aplicação da Liderança Situacional na enfermagem de centro cirúrgico, (2), 1–9.
- Assis, C. B. (2011). Governança e Gestão da Tercnologia da Informação Diderenças na Aplicação em Empresas Brasileiras. 18-212.
- Ávila, C. M. de. (2001). *Gestão de projetos sociais- - revista, Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária*, 3ª edição - São Paulo.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Banov, M. R. (2013). *Psicologia no gerenciamento de pessoas*, São Paulo, 3ª Edição-Atlas.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*, 1ª edição, Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New york: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Leader ship Quarterly: theory, research and applications*. 4th ed. New York: Free Press, ship.
- Benevides, V. L. de A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência*

- utilizadas pelos líderes brasileiros. Tese (Mestrado) Gestão Empresarial Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE- Rio de Janeiro.*
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas.*
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.
- Bittencourt, Q. A. (2010). A Tecnologia da Informação Integrando Áreas de Negócios Visando a Geração de um Novo de Profissional no Ramo Tecnológico. *Revista de Administração Da Fatea*, 3(3), 2–19.
- Boonyachai, Y. (2011). *An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions.* thesis, Southern Cross University, Australia.
- Britto, A. C. P. de. (2009). *Estudo do Gerenciamento de Projeto Baseado no PMBOK® para a Implantação da Geração da Segurança da Informação e Comunicação na Administração Pública Federal.* Trabalho do fim do curso, Ciências de Computação- Universidade de Brasília– UnB.
- Buzzetto, F. A. (2008). *Implantação de um Novo Método de Gerenciamento de Projetos em uma Empresa de Componentes Eletrônicos.* Dissertação (Mestrado) Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Porto Alegre.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611–614. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.*
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 2002.*
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6 reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro.*
- Cleland, D. I. (2007). *Project Management: Strategic Design and Implementation, Fifth Edition, McGraw-Hill Companies: New York.*
- Costa, A. P. (2011). *Liderança Para Projetos. Administração de Empresas.* Trabalho de fim do curso, Administração de Empresas, Instituto de Ensino Superior de Bauru.
- Cunha, D. (2008). A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas – percepções dos professores. Em Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Ed.), *Trabalho Docente e Organizações Educativas.* Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Dickel, G. A. (2007). Um estudo sobre a eficácia da liderança exercida pelos Administradores das Agências de Varejo do Banco do Brasil no município de Cascavel / PR. *Administração*, (1), 4–71.
- Dinsmore, P. C. (2011). *Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro, RJ. Qualitymark (3ª Edição).
- Dismore, P. C. (1999). Transformando Estratégias Empresariais em Resultados- Através da Gerência por Projetos. Qualitymark. Rio de Janeiro.
- Felício, D. D. (2010). A Motivação e Liderança como Estratégia de Gestão. *Gestão Empresarial*, 1–42.
- Fiorelli, J. O. (2014). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 9ª. ed. São Paulo: Atlas,.
- Fleury, T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, (5), 183–196.
- Franco, H. (2001). *Guia Prático para a Gestão de Projetos*. SOL-S, Soluções de Suporte e Manutenção Informática, S.A. Lisboa.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo:Atlas Green.
- Góes, M. B. (2010). *A Educação no Projeto e o Projeto na Educação: um estudo sobre o ensino e a aprendizagem de projeto na arquitetura*. Tese: Educação-Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte.
- Gois, C. S. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire – Um Estudo de caso*. Dissertação (Mestrado) Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores -Escola Superior de Educação Almeida Garrett-Lisboa.
- Goncalves, H. S. (2015). Atribuição de Estilos de Liderança em Gestão de Projetos. XXXV *Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Perspectivas Globais Para a Engenharia de Produção*, (2), 1–11.
- Gonçalves, M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura, 21(3), 404–416.
- Gottschalk, P. (1999). Strategic management of IS/IT functions: the role of the CIO in Norwegian organisations. *International Journal of Information Management*, 19(5), 389–399.
- Goulart, E. J. (2011). Estilo de liderança e stress : uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. *Revista Brasileira de Política E Administração Da Educação*, 27(2), 265–283.

- Gruber, L. S. (2001). *Liderança - Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: Um Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado) Engenharia de Produção- Universidade Federal de Santa Catarina,.
- Guedes, R. M. (2011). *Percepção da Maturidade de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação – Um Estudo Comparativo entre Setores no Brasil*. Dissertação (Mestrado) Administração-Universidade de São Paulo.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentido e formas de uso - 1ª edição Estoril, Principia*.
- Haim, M. (2003). *Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização*. Dissertação (Mestrado)-Gestão Empresarial-Fundação Getulio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.
- Hersey & Blanchard, K. H. (2007). *Management of organizational behavior (5th Ed.)*, pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, 89(5), 755–768.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2ª edição Porto Alegre: Bookman.
- King, W. R. (1993). *The Role of Projects in the Implementation of Business Strategy in: CLELAND, D.I. & KING, W.R. Project Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Kosmasa, O. T., & Vlachosa, D. S. (2012). Simulated annealing for optimal ship routing Computers & Operations Research, 39(3), 576–581.
- Kouzes, J. ., & Posner, B. Z. O. (2015). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, Elsevier Editora.
- KPMG. (2016). *Análise ao Setor Bancário Angolano – Síntese*. In *relatório World Economic Financial Services* (pp. 3–41).
- Lacombe, F. J. M., & Heilborn, G. L. J. (2009). *Administração Princípios e Tendências*, 2ª edição - Rio de Janeiro-RJ-Brasil, Saraiva.
- Laurindo, F. J. B. (2008). *Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias* 1ª edição Atlas.
- Limsila, K. S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*., 15(2), 164–184.

- Lucchesi, P. Z. (2011). *Liderança em Gestão de Projetos*. Conclusão de Curso, Gestão de Projetos-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. 12 ed. McGraw-Hill Education.
- Marques, I. B. P. (2014). A evolução do sistema bancário internacional e o seu impacto em África: O caso de Angola.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2010). *Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática - 6ª edição* Porto Alegre: Artmed.
- Marshall, T. E. ., Byrd, T. A., Gardiner, L. R., & Rainer, R. K. J. (2002). *Technology Acceptance and Performance: An y Investigation Into Requisite Knowledge, USD. Chapter VI*.
- Matos, S. M. B. (2012). *Gestão de Projetos Inteligente Otimizando Tempo e Recursos - Um caso de estudo na Aubay - Dissertação de Mestrado - Desenvolvimento de Software e Sistemas Interativos-Instituto Politécnico de Castelo Branco*.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de Projetos. Como Transformar Ideias em Resultados*. 4ª ed. São Paulo-Atlas.
- Miguel, A. (2009). *Gestão Moderna de Projetos - Melhores Técnicas e Práticas (7ª Edição Atualizada e Aumentada)* Lisboa-FCA – Editora de Informática, Lda.
- Minguês, R. (2008). Sistema bancário angolano procura adequar-se às normas de Basileia II -<http://www.macauihub.com.mo/pt/2008/03/04/4641/>.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 761–765.
- Muller & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers, *Int.J.Project Management*, (28), 437–448.
- Onofre, W. C. B. (2013). *Estudo da aplicação das diretrizes pmi – project management institute - em projetos offshore*. Projeto de Graduação- Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio de Janeiro-Brazil.
- Passos, M. L. G. P. (2008). *Gerenciamento de Projetos para Pequenas Empresas: combinado boas práticas com simplicidade*, 1ª edição São Paulo: Brasport.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. De. (2016). Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, (22), 1–8.

- Pereira, S. de A., & Rabechini, R. J. (2014). As Competencias em Gestão de Projetos e sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. *Revista de Gestão E Projetos - GeP*, 5(3), 30–43.
- Pinto, R. L., & Maximiano, A. C. A. (2002). *Evolução da Estrutura Organizacional ao Longo do Ciclo de Vida de um Projeto: Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado) Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-São Paulo-Brasil.
- PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th edition) Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- Prado, D. (2000). Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Vol-I, Belo Horizonte, FDG.
- Rabechini, J. R. (2002). Factors for implementation of Project Management : a Research Organization case. *Revista Produção*, 12(2).
- Rabechini, J. R., & Pessôa, M. S. de P. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Produção*, 15(1), 34–43.
- Ramos, E. D. S. (2015). Proposta de um processo de recrutamento e seleção de profissionais em uma fábrica de software, 31–38.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.: (2005). *Organizational behaviour; concepts, controversies and applications*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall,.
- Rodriguez-Repiso, L., Setchib, R., & Salmeron, J. L. (2007). Modelling IT projects success: emerging methodologies reviewed. *Technovation*, 27(10), 582–594,.
- Roldão, V. S. (2013). *Gestão de Projetos-Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*, Lisboa 4ª Edição Monitor-Projetos e Edições, Lda.
- Rosa, E. F. M. Da. (2010). *Liderança Transformacional e Transacional: Estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária*. Dissertação (Mestrado) Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Su. Porto Alegre.
- Russo, R. de F. S. M., Ruiz, J. M., & Cunha, R. P. da. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, 15(3), 3–14.
- Santiago, F. Z. (2007). *Liderança –Caraterísticas e Habilidades: Um Estudo em Organizações Prestadoras de Serviços e Consultoria em Seguros no Estado de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado) Administração de Empresas Universidade FUMEC-Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte.

- Santos, L. F. (2012). *Desenvolvimento de Projetos – Um Estudo de Caso Sobre Formação de Equipe. Projeto de graduação-Gestão de Projetos, Universidade Federal do Paraná- Curitiba.*
- Sbragia, R., Maximiano, A. C. A., & Kruglianskas, I. (1986). O gerente de projetos: seu papel e habilidades. *Revista de Administração*, 21(3), 1–8.
- Schelp, M. X. (2005). Gestão Estratégica de Projetos através de Gerenciamento de Portfólios de Projetos – Estudo de Caso em uma Empresa de Autopeças, (1999), 2885–2892.
- Silva, R. C. da. (1998). A Falsa Dicotomia Qualitativo -Quantitativo: Paradigmas Que Informam Nossas Práticas De. *Diálogos Metodológicos Sobre Prática de Pesquisa*, 159–174.
- Siqueira, L. D. (2012). Alinhamento oos Projetos de Tecnologia da Informação (TI) aos Modelos de Negócio , Dissertação (Mestrado) Administração - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Soto, E. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Thomson.
- Sousa, J. D. M. C. S. (2000). Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. RAC - Revista de Administração Contemporânea., 161–176.
- Souza, W. C. de, Chaves, L. E. de C., & Assis, O. A. de. (2012). A Influência da Liderança em Projetos Sustentáveis. *Gestão E Tecnologia*, (1), 1–16.
- Stake, E. R. (2007). Investigación con estudio de casos, 4ª edição.
- Strapasson, M. R., & Medeiros, C. R. G. (2009). Liderança transformacional na enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(2), 228–233.
- Torreão, C. B. P. (2007). História do Gerenciamento de Projetos- parte do documento Gerenciamento de Projetos, disponibilizado no site do PMI-PE, 1–4.
- Valeriano, D. L. (1998). *Gerencia em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. São Paulo, SP. Makron Book.
- Vergara, S. C. (2003). *Gestão de pessoas. 3.ed.* São Paulo: Atlas.
- Verzuh, E. (2000). *MBA Compacto: Gestão de Projetos. 2ª edição* Rio de Janeiro: Campus.
- Vieira, V. P. (2011). *Gestão de projetos de TI: estudo de caso da implantação da gerência de projetos de TI no Banco do Brasil. Administração.* Projeto do fim do curso- Administração Universidade de Brasília, Brasília.

Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: Planejamento de Métodos. Porto Alegre: Bookman.

Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (119), 172–181.

Anexo 1

Roteiro da entrevista

Essa etapa do estudo será realizada com objetivo de obter conhecimento sobre as práticas de liderança adotadas pelos gestores na gestão de projetos de TI no sistema bancário angolano. A escolha dos bancos para o desenvolvimento do estudo, deve-se ao facto de apresentarem um elevado índice de enquadramento macroeconómico de um lado e por outro, mantém uma postura interventiva em particular na adoção de um conjunto de políticas de natureza cambial e monetária, com eficiência. Os bancos escolhidos são citados de forma anónima e o requisito mínimo para responder a entrevista, é que o profissional de gestão de projetos respondente exerça uma função de liderança (coordenador, chefe, gestor, diretor, CIO, etc..) na área de TI (projetos, desenvolvimento, infraestrutura, arquitetura, etc.). As entrevistas são desenvolvidas no mês de Setembro 2016. Para sua consecução serão realizadas inicialmente visitas às três instituições bancárias. É utilizado um roteiro de perguntas, apresentado na tabela a seguir, para auxiliar na obtenção de dados pertinentes sobre o comportamento e o perfil de liderança dos gestores de projetos. Todas as respostas das entrevistas serão anotadas com o intuito de captar a totalidade das respostas fornecidas.

Questão de Investigação:

Identificar as práticas de liderança adotadas na GP de TI no setor bancário angolano onde pretendemos compreender as características que devem ser inerentes a um líder de projetos de TI e de que maneiras podem influenciar a equipa de projeto.

Objetivos secundários:

- (1) identificar os estilos de liderança que os gestores de projetos da área de TI nos bancos comerciais de Angola utilizam no seu dia-a-dia;
- (2). Identificar os principais fatores que influenciam o modelo de liderança durante a implementação dos projetos.
- (3) elencar características de liderança essenciais ao gestor para o sucesso dos projetos nos bancos comerciais de Angola.

1.1 - Dados Profissionais; A primeira parte do roteiro tem como objetivo conhecer as atividades profissionais do entrevistado e sua experiência na área de Gestão de Projetos;

Instituição bancaria _____ Ano de fundação _____ Data da entrevista _____/_____/_____

Nome do entrevistado (opcional) _____ Cargo que exerce _____ Função _____ Tempo de banco: _____

Formação: _____ Idade: _____ Sexo: ____ Quantidade de funcionários da área _____ Tarefa que executa na área de projetos: _____.

1 - Gostava de começar por lhe pedir que me falasse um pouco sobre o seu percurso profissional, o que fez profissionalmente ao longo da sua vida.

Questão	Referências de suporte ou autores estudados	Foco de estudo	Outras informações
Dados profissionais			
a) Qual é a sua formação, idade, tempo de serviço e cargo? b) quanto tempo de experiência na função? discorra sobre as tarefas que executas. c)-Você lidera uma equipa de Gestão de projetos de TI? Se sim: quantas pessoas tem sua equipa? d)-Atuação mais voltada a que tipo de serviços/área?		objetivo geral	Identificação opcional. Informações sobre seu perfil profissional e de caracterização do banco e da área de TI, serão uteis na análise posteriores dos resultados deste projeto de investigação.
e). Os desafios competitivos dos negócios que a sua área atende, estão associados a Gestão de Projetos?			

1.Gestão de projeto			
Institucionalização da Gestão de Projetos no setor bancário angolano	PMBOK®, (2013)	objetivo geral	Informação interessante para se conhecer o alinhamento estratégico entre estratégias de negocio tradicional dos bancos e o desenvolvimento da gestão de projetos no setor.
1.1 A cultura de gestão de projetos está institucionalizada no setor bancário angolano? e quais os benefícios que a gestão de projetos oferece?			
1.2 Qual a importância da Gestão de Projetos na área das TI?			
1.3. Os modelos e processos adotados nos bancos seguem as metodologias sugeridas pelo PMBOK®?	PMBOK®, (2013)	objetivo geral	
1.4. Nos bancos de Angola se trabalha no ambiente de projeto em estrutura matricial. Quais as dificuldades que ocorrem na equipa de trabalho do projeto?	Vargas (2010); PMBOK®, (2013) Houser, 1989	objetivo específico (1)	A estrutura caracteriza a presença hierárquica funcional na organização, onde os projetos são conduzidos por equipas pertencentes a cada departamento e suas responsabilidades são limitadas às fronteiras de seu cargo.
1.5 Quais as pessoas/cargos que estão envolvidas no planeamento dos projetos e na tomada de decisões no decorrer do projeto?	PMBOK®, (2013)	Objetivo específico (2)	
2-Liderança de equipas de projetos			
2.1. No seu ponto de vista que carateristas pessoais e profissionais deveria ter o gestor de projeto de TI?	Silva (2007); Pereira, Roque Rabechini Jr. (2014)	Objetivo específico (1, 2)	
2.2 O gestor de projeto deve adaptar o seu estilo de liderança às caraterísticas dos	Rodrigues, (2010); Neiva; Paz (2005)	objetivo específico	

membros da equipa, e em caso afirmativo, que tipo de adaptação é necessário?		(2, 3)	
2.3. Comente sobre o comportamento dos líderes face ao ambiente situacional e à maturidade dos liderados.?	Rabechini Jr. (2014) Martins (2008); Maximiano, (2004)	objetivos específicos (2, 3)	
2.4 O que julga do estilo de liderança mais ajustado do líder face aos processos de mudança de comportamento?	Lindebaum e Fielden (2011); Rodrigues, (2010)., Bergamini, Kouzes, Posner.	objetivo específico (2, 3)	
2.5. Em que momentos o líder percebe ser necessário impor sua autoridade?	Silva (2007); Pereira, Roque Rabechini Jr. (2014) Martins (2008)	objetivo específico (1,2,3)	
2.6 Como o líder influencia a sua equipa de projeto a fim de fazê-los atingir os objetivos do projeto?	Silva, (2007); Pereira, Roque Rabechini. (2014)	objetivo específico (2, 3)	
2.7. Identificar que tipo de competências, comportamentos e práticas de liderança são necessários para garantir o sucesso do projeto?	(Helena, 2015) (Robbins, 2002)	Objetivo específico (3)	
2.8. Em que momento o líder percebe a sua equipa mais motivada e produtiva e o que faz para aumentar a motivação?	(Fiedler, 1972) (Felício, 2010) (White, 1939)	Objetivos específicos (1,2)	
2.9. O líder achava importante a participação dos intervenientes nos projetos, se acatava sugestões, e se estimulava opiniões dos liderados?	Bergamini, (2005)	Objetivos específicos (1, 2)	

Anexo – 2

Resultado das Entrevistas

1.1 - Dados Profissionais;

A primeira parte do roteiro tem como objetivo conhecer as atividades profissionais do entrevistado e sua experiência na área de Gestão de Projetos;

Instituição bancária B1, B2, B3, Ano de fundação _xxx_ Período da entrevista de 19/09 á 29/09/2016.

Nome do entrevistado (opcional) _____ Cargo que exerce _____
 _____ Função _____ Tempo de banco: _____
 _____ Formação: _____ Idade: _____ Sexo: _____
 Quantidade de funcionários da área _____ Tarefa que executa na área de projetos: _

1-Gostava de começar por lhe pedir que me falasse um pouco sobre o seu percurso profissional, o que fez profissionalmente ao longo da sua vida.

Questão	Autor dos Fundamento Teórico	Respostas Banco 1	Respostas Banco 2	Respostas Banco 3
1.Gestão de projeto				
1.1.A cultura de gestão de projetos está institucionalizada no setor bancário angolano? e quais os benefícios que a gestão de projetos oferece?	Ailton, (2011)	A institucionalização da gestão de projetos no setor bancário é visível. Não se trata de uma tendência e sim de uma realidade em expansão contínua. O setor bancário angolano está a organizar-se e investir na implantação de gestão de projetos numa escala e velocidade impressionante. A atualidade demonstra o	É cada vez mais visível no setor bancário angolano as práticas de gestão de projetos, desde a conceção de um novo software até a implantação dos procedimentos de atendimento a clientes ou melhor a procura de produtos tecnológicos. Para tanto os bancos apoiam-se em princípios da gestão de projetos, procurando implementá-los e	Os bancos apoiam-se em princípios da gestão de projetos. Simplesmente têm procurado implementá-los e aperfeiçoá-los no dia-dia em função das exigências do mercado de formas a permitir o desenvolvimento das suas estratégias do negócio.

		<p>aumento pela procura de gestores de projetos.</p>	<p>aperfeiçoá-los ao longo do tempo, calculando sempre que possível seu nível de maturidade de forma a permitir o desenvolvimento de suas estratégias do negócio. Além disso, o ambiente de negócios é cada vez mais competitivo e exige dos gestores bancários uma atuação profissional e excelência operacional. O Setor bancário registra sérios investimentos em TI especificamente para dar suporte à seus projetos estratégicos de negócio.</p>	<p>É graças a gestão de projetos que hoje já oferecemos produtos bancários com qualidade aceitável e maior controlo dos seus consumidores (clientes).</p>
<p>1.2. Qual a importância da Gestão de Projetos na área das TI?</p>	<p>Dismore (2007)</p>	<p>A implementação de gestão de projetos como uma área no banco é essencial devido a rápida evolução que as organizações exigem, em gerar impactos imediatos na estratégia do negócio. O projeto exige esforço de trabalho visando gerar resultados propostos pelo Banco. Então, a figura de gestor de projetos é fundamental na</p>	<p>A importância da gestão de projetos em TI deve ser encarada como fator primordial para se implementar conceitos, técnicas e ferramentas, respeitando a visão e missão do banco, focando no que é necessário para alcançar determinado objetivo, progredindo sempre com a “disposição” dos profissionais e com o aprimoramento de</p>	<p>Como gestor não consigo imaginar a área de Tecnologia da Informação sem as técnicas de gestão de projetos: “Hoje eu não vejo a área de TI sem a gestão de projetos. O projeto exige esforço de trabalho visando atender e gerar resultados propostos pelo Banco. Não vejo,</p>

		condução dos projetos que o banco trabalha.	técnicas e ferramentas. Na área de TI, a aplicação prática das suas ferramentas é bastante utilizada, com forte referência no PMI-que utiliza as melhores práticas de gestão de projetos. Este vem se tornando um grande diferencial competitivo para os bancos que almeja obter sucesso nos serviços prestados num mercado cada vez mais exigente.	nenhum dos bancos a funcionarem sem ter uma gestão de projetos por trás disso. Então, a figura desse gestor de projetos é fundamental na condução dos projetos que o banco trabalha.
1.3. Os modelos e processos adotados nos bancos seguem as metodologias sugeridas pelo PMBOK®?	PMBOK, (2013) Dr. Winston W. Royce	O modelo atual de Gestão de Projetos utilizado no sistema bancário angolano é o Sistema Promon de Gestão (SPG) da empresa (Promon S.A., 2005). A metodologia sugerida nesse banco é específica baseada em princípios e técnicas próprias atendendo a especificidade dos seus projetos que ocorrem na área de TI, podendo ou não necessitar de terceiros, e que na sua maioria tem sido de porte pequeno a médio.	As práticas e os processos adotados na gestão de projetos de TI são customizados e adequados com a realidade interna do banco. O banco definiu algumas etapas e processos de uma forma diferente do PMBOK, principalmente no aprimoramento dos subprocessos de iniciação de projetos. Alguns subprocessos previstos no PMBOK® não estão completamente implementados por falta de estruturas, como é o caso das equipas de qualidade	No setor bancário angolano a execução e implementação dos projetos adotam uma metodologia específica para a gestão de seus projetos seguindo os procedimentos e técnicas própria. O método utilizado para a gestão de projetos é pertinente à área de engenharia, podendo ser considerado como uma metodologia para

			e métricas que deveriam garantir o controlo e a qualidade do projeto e o levantamento de custos.	a gestão de projetos apesar de não utilizar uma metodologia única e específica como a do PMBOK®. Mesmo assim tem havido sucesso nos projetos, com impacto significativo não só na produtividade como na qualidade e custo.
1.4. Nos bancos de Angola se trabalha no ambiente de projeto em estrutura matricial. Quais as dificuldades que ocorrem na equipa de trabalho do projeto?	Vargas (2010); PMBOK, (2013) Houser, 1989	Basicamente, organização matricial é entendida como aquela onde os funcionários respondem verticalmente para um gestor funcional e horizontalmente para um gestor de projeto. Devido o tamanho da organização, à cultura organizacional e a complexidade da estrutura geral do banco essa é a estrutura mais adequada até que o banco assuma integralmente a gestão dos seus projetos. As prioridades das	Nesta estrutura pode-se observar os diferentes projetos com os quais o banco trabalha. Dentro de cada um dos projetos há uma estrutura específica também para cada um dos projetos. Esta é a natureza da departamentalização matricial, misturar dois ou mais tipos diferentes de estruturas organizacionais. Na estrutura matricial podemos encontrar as seguintes vantagens: Processo tomada de decisão descentralizada; Utilização eficiente de recursos; Maior	Nestes casos, os gestores de projetos frequentemente têm pouca ou nenhuma autoridade direta sobre os membros da equipa. Os líderes de projetos enfrentam grandes dificuldades nomeadamente; de conflitos internos decorrentes do desdobramento de metas entre a área funcional atuante no projeto e a equipa de

		atividades do projeto são baixas tendo em vista que as equipas são subordinadas aos seus respetivos departamentos de origem.	interação dos funcionários. Desvantagens: – “Dois chefes”: esta desvantagem é muito conhecida na realidade. Na estrutura matricial, por mais organizada que a organização seja, ainda assim as responsabilidades ficam divididas entre o gestor de projetos e o funcional, o que pode causar problemas. Confundir com decisão em grupo (excesso de democracia): uma outra desvantagem que pode surgir nesta situação é que por muitas pessoas estarem envolvidas,	projeto. Portanto, dada a cultura de gestão de projetos generalizado nos bancos sugiro o seguinte que o Líder deve: a) identificar e localizar a fonte geradora de <i>stress</i> ; b) melhorar a comunicação com o intuito de motivar as pessoas a conciliar as diferentes direções e; c) expectativas de resultados, da área funcional e do projeto, a fim de superar as dificuldades impostas pelo desafio da dupla subordinação; d) ter foco nos resultados, paciência, gostar de conviver com pessoas e atuar como um facilitador
1.5. Quais as pessoas/cargos que estão envolvidas no planeamento dos projetos e na tomada de decisões no decorrer do	PMBOK, (2013)	O número de pessoas e suas habilidades diferem de projeto para projeto. Algumas pessoas são necessárias ao longo	As partes interessadas são as pessoas ou organizações, pois cada projeto tem diferentes grupos de Stakeholders. As	O tipo e o número da equipa do projeto muitas vezes podem mudar conforme o projeto se

projeto?		de todo o projeto e outras somente em algumas fases. A natureza temporária exige a montagem de uma equipa a cada e sua dispensa no fim. O gestor de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto, apoiando-se do patrocinador do projeto. Cabe a ele a designação de pessoas capacitadas e a tomada das decisões acertadas e no tempo certo.	partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas para que isso não aconteça, é de responsabilidade do gestor de projeto avaliar as contribuições desde estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto. O gestor de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.	desenvolve e por outra percebemos claramente quem está envolvido e se a liderança é democrática ou não. Os analistas de planeamento contratados são futuros gestores de projeto em potencial
----------	--	--	---	--

2 - Liderança de equipas de projetos

2.1. No seu ponto de vista que carateristas pessoais e profissionais deveria ter o gestor de projeto de TI?	Roy, Bernier e Danis (2010) Silva (2007); Pereira, Roque Rabechini Jr. (2014)	A utilização e gestão de TI faz parte do <i>core business</i> do setor bancário. As caraterísticas do gestor de projetos em TI se baseiam na trilogia: técnica, gestão de pessoas e gestão de negócios e que isso faz do profissional, uma das peças fundamentais de qualquer organização. Desse modo, ao avaliar o papel de TI especificamente no setor bancário é possível destacar o perfil requerido ao gestor de projetos	Os líderes de TI devem estar disponíveis para ouvir e aprender de modo a conseguirem pensar sistematicamente e a compreender as implicações da mudança nas diversas partes da organização, mostrando humildade e capacidade para reconhecer quando necessitam da ajuda de outros, quer seja pelas competências que estes detêm, quer seja pelo seu <i>know-how</i> . Dentro	O profissional de TI deve procurar sempre atualização, cursos e certificação, principalmente nas áreas de gestão. O profissional deve estar atento a todas as novidades do mundo tecnológico, deve ter em mente não somente parte técnica, mas pensar grande, tentar avaliar a organização
---	---	--	---	--

		nomeadamente: liderança, atitude para o autodesenvolvimento, gestão de mudanças, de conflitos, de custos e de riscos.	das capacidades de cada, o líder deve envolver as pessoas para que estas assumam a mudança como sendo igualmente sua.	como um todo, demonstrando que a área de tecnologia é o fator principal de crescimento do banco, todos nós devemos ter isso em mente. Para tal, é necessário que O líder deve reconhecer que desenvolver as competências as pessoas permitem que estas sejam capazes de resolver os problemas, abrindo caminho e recursos para alcançar a excelência.
2.2 O gestor de projeto deve adaptar o seu estilo de liderança às características dos membros da equipa, e em caso afirmativo, que tipo de adaptação é necessário?	Rodrigues, (2010); Neiva; Paz (2005)	Atendendo que cada projeto é uma situação nova, o gestor de projeto precisa ser capaz de adaptar os seus estilos de liderança à situação única do projeto, que varia em função da organização considerada. Posto isso, tem-se a possibilidade de estudar e aplicar um método que permita verificar o nível de maturidade de seus liderados, para então	É necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, admitir a possibilidade da aplicação e da adaptação do líder às funções de liderança. Não existe um modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade	Os líderes devem escolher um estilo de liderança de acordo com a situação. Com base nos três estilos de liderança, que conhecemos (Liderança autocrática, democrática e liberal), percebe-se que o líder deve ter a capacidade e o discernimento para perceber o

		definir o estilo de liderança a ser utilizado em determinada situação ou etapa do projeto	das pessoas que o líder deseja influenciar.	nível de maturidade dos seus liderados e assim adaptar a cada um o seu estilo de liderança. O grande problema acontece quando o líder não consegue ou não quer tratar os diferentes liderados de forma diferente, ou quando aplica o estilo errado, podendo então causar descontentamento, desunião e problemas no seu grupo de trabalho.
2.3. Comente sobre o comportamento dos líderes face ao ambiente situacional e à maturidade dos liderados.	Rabechini Jr. (2014) Martins (2008); Maximiano, (2004)	No comportamento de relacionamento o líder empenha em comunicar-se bilateralmente, encorajar, ouvir e apoiar as pessoas no esforço. Os líderes mantêm relações pessoais entre si e os membros do grupo, oferecendo apoio sócio emocional e ser flexíveis com os seus comportamentos. O conhecimento e as percepções do líder no seu próprio ambiente oferecem maior	O líder deve ser espelho para sua equipa e também um grande motivador. O seu comportamento pode influenciar a maneira como os liderados encaram o dia-a-dia e como se comportam também dentro da organização, pois suas decisões afetam diretamente as pessoas que estão sob sua liderança. O líder deve estar sempre comprometido com	“É nítida a diferença de maturidade entre as pessoas de uma mesma equipa. Acha-se importante conhecer as pessoas e o perfil individual, para que possa saber agir e abordar cada uma delas individualmente”. Não existe um estilo de liderança puro, e sim um estilo de liderança

		compreensão entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados, os quais devem estar em sintonia.	sua equipa, mostrar-se sempre disposto a ouvi-la e estar integrado com ela, para que os liderados encontrem apoio na sua figura dentro da organização e tenham a certeza de que ele está ali para representá-los, para colaborar.	combinado em diversos aspetos, como a tarefa, relacionamento e a situação além das bases de poder como fator de influência. Cabe a cada gestor identificar o que a situação exige e basear suas estratégias de liderança nessa constatação.
2.4. O que julga do estilo de liderança mais ajustado do líder face aos processos de mudança de comportamento?	Lindebaum e Fielden (2011); Rodrigues, (2010).	Para ajustar o processo de mudança, deve o líder ter uma variedade de comportamento para adaptar-se à situação. Compete-lhes incorporar os valores da organização, inspirar os trabalhadores a atingirem desempenhos mais elevados, exibindo consideração individualizada, estimulando-os intelectualmente e reforçando as suas competências e autoconfiança. No meu entender, é da competência do líder criar ambientes facilitadores dos processos de	O estilo de liderança é dependente pelas reações e comportamentos humanos, mas é imprescindível que seja situacional quando for necessário, flexível e adaptado para os resultados que se pretende. Não existe uma receita para uma liderança ideal. Nem sempre um estilo de liderança adotado será eficaz para todas as situações; se em uma ocasião traz ótimos resultados, noutra pode trazer grandes “efeitos colaterais”. Sendo assim, deve-se adotar estilos de liderança que se	As mudanças de comportamento começam precisamente naqueles que lideram. A utilização dos estilos pode ser melhor dimensionada proporcionando resultados melhores. A correta utilização do estilo de liderança não depende somente do gestor, pois o mesmo necessita estar munido de comunicação e feedbacks para conhecer mais profundamente cada liderado e

		mudança e estimular a criação de novos comportamentos.	adaptem ao contexto e que tragam o melhor resultado possível.	avaliar corretamente o seu nível de maturidade a fim de poder utilizar o estilo correto.
2.5. Em que momentos o líder percebe ser necessário impor sua autoridade?	Silva (2007); Pereira, Roque Rabechini Jr. (2014) Martins (2008)	O gestor de projeto deve ser um servidor, quando os seus liderados precisarem de ajuda, ou um líder autocrático quando existirem dúvidas e proposições diferentes dos membros da equipa na tomada de decisões e caminhos a serem seguidos”.	Parto para o uso da autoridade quando a democracia não funciona e utilizo a autoridade nos casos em que alguma regra não foi cumprida. Na maioria das vezes quando o liderado não cumpre alguma regra da organização contribuindo para o entendimento entre autoridade e ordem.	Utilizo a autoridade, ou poder legítimo, na maioria das vezes quando o liderado não cumpre alguma regra da organização contribuindo para o entendimento entre autoridade e ordem.
2.6. Como o líder influencia a sua equipa de projeto a fim de fazê-los atingir os objetivos do projeto?	Silva, (2007); Pereira, Roque Rabechini. (2014)	Para influenciar o comportamento da equipa, o líder precisa primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento e estabelecer objetivos apropriados à estrutura das necessidades que se pretende incentivar o grupo.	O comportamento é motivado por um desejo de alcançar algum objetivo. Portanto como gestor de projeto procuro criar um clima de trabalho em que todos tenham oportunidade para crescer e amadurecer como profissional, como membro de um grupo. É importante também, satisfazer suas próprias necessidades enquanto trabalham para o sucesso da organização, oferecendo sentimentos de	O líder manifesta atributos que lhe permitem exercer o seu carisma, razão pela qual os seus seguidores tendem a reconhecê-lo como alguém com características fora de série e a aceitarem o seu poder e influência. Também, fornece sentido de missão, inspira respeito e confiança por parte dos seus

			realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento.	liderados.
2.7. Identificar que tipo de competências, comportamentos e práticas de liderança são necessários para garantir o sucesso do projeto?	(Benevides, 2010) (Helena, 2015) (Robbins, 2002)	A tarefa de liderar pessoas não é simples, requer conhecimento, inteligência, método, criatividade, ética entre outros. Ocupar cargos de liderança e orientar equipas de trabalho é, sobretudo, uma condição relacionada à responsabilidade de conciliar competências e resultados. A maioria das vezes aclaro expectativas por meio de processos, planeamento e delimitação de metas. Defino problemas, seleciono alternativas, estabeleço objetivos, defino os papéis, tarefas, regras, políticas e forneço instruções.	Liderar um projeto exige autonomia e envolvimento da equipa. As pessoas querem ter controlo sobre o seu trabalho e mostrar que podem atingir metas e encarar desafios. Como líder de projetos envolvo as pessoas nas decisões que as afetem e capacito-as para decidir dentro de sua área de responsabilidade atribuída. E quanto as praticas de liderança, reforço a coesão e o moral coletivo e a obtenção de colaboração e ajuda na solução de problemas. Com isso, acho que o líder está a contribuir para o aprimoramento de competências, proporciona oportunidades de aprendizagem e está a planear o desenvolvimento individual dos funcionários.	O líder deve ser um facilitador, deve fazer a diferença no andamento e no sucesso dos projetos. É ele que deve conseguir as condições necessárias para que a equipa do projeto possa fazer o seu trabalho. Também é importante que a característica pessoal de gestão destaque as habilidades de operações, para formar um estilo de gestão homogénea.
2.8. Em que	(Fiedler, 1972)	Sinto satisfação na	Sinto a motivação do	A perceção da

<p>momento o líder percebe a sua equipa mais motivada e produzindo melhor e o que faz para alcançar a motivação?</p>	<p>(Felício, 2010)(White, 01939)</p>	<p>equipa, quando além da remuneração e dos outros prémios como forma de recompensa, há condições físicas de trabalho, reconhecimento profissional e valorização do trabalho que executam. E para elevar mais ainda a motivação, preocupo-me bastante com a questão da procura de novas tecnologias, novas formas de trabalho, trazendo contribuições significativas aos trabalhos que estão a ser executados.</p>	<p>grupo quando se oferece algum incentivo ou prémios como forma de recompensa. Também, procuro ajudar a amadurecer com trabalhos que possibilitam crescimento, aumento de responsabilidade e desafio. Procuro conhecer a equipa e as suas necessidades dependentes das características pessoais de cada um e do momento em que necessita. Contudo, numa forma geral, os bancos poderiam investir em formação para os gestores de projetos de TI.</p>	<p>motivação entre os membros da equipa ocorre quando o líder oferece algum incentivo como folgas, bónus em dinheiro ou outros prémios como forma de recompensa. No entanto, sempre compartilho com os colaboradores uma grande amizade e exerço a liderança mesmo quando ainda não ocupava cargo de responsável da área de TI. Assumindo a direção, isto não mudei nada. Eu acho que o líder não deve ser muito amigo, ele tem sim que cobrar. E às vezes eu não faço cobrança em relação às atividades que a equipa desenvolve. “Acho que o que pode ser destacado como sendo uma falta ou algo que precisa ser melhor</p>
--	--------------------------------------	--	---	--

				desenvolvido é realizar de forma mais sistêmica processos organizados de cobrança das ações definidas e executadas”
2.9. O líder achava importante a participação dos intervenientes nos projetos, se acatava sugestões, e se estimulava opiniões dos liderados?	Bergamini, (2005)	Como líder está sempre atento a cada pessoa, dá atenção e trata cada seguidor como uma pessoa única, aconselhando-o e apoiando o seu desenvolvimento. Em diferentes opiniões constrói uma boa visão, e resultado positivo. De certo modo, quando a opinião do liderado é solicitada, sentem-se mais importantes para a equipa e nota-se uma motivação extra.	A relação entre líderes e liderados é de natureza recíproca, sem exercícios de autoridade, mas com envolvimento na realização de objetivo organizacionais. Pois então, a confiança, criada a partir da interação, com o grupo que lidera nos projetos tem sido elemento primordial para manter uma equipa coesa, visto que facilita a comunicação, a correção de situações indesejadas, permitindo alcançar objetivos e promovendo as condições para o êxito dos projetos e satisfação do banco.	A opinião e participação dos liderados nos trabalhos de projetos são de extrema importância, pois , para o desenvolvimen to do trabalho da gestão de projetos confia na equipa, incentiva, elogia e apoia a equipa. Isto representa que existe um clima de confiança entre o líder e a equipa.